ديفيد بانك

# بِل جيتس يحطم ويندوز

كيف قلب بل جيتس مستقبل مايكروسوفت

نقله إلى العربية

م. رضوان الأبرش

العبيكان

Obeikan

ديفيد بانك

مراسل لصحيفة «ذاوول ستريت جورنال»

# بِل جيتس يحطم ويندوز

## كيف قلب بِل جيتس مستقبل مايكروسوفت

نقله إلى العربية

م. رضوان الأبرش






Original Title

**BREAKING WINDOWS**

**How Bill Gates Fumbled the Future of Microsoft**

David Bank



ISBN 0-7432-0315-1



Published by: The Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.,
1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020 (USA)



ISBN 6 - 255 - 54 - 9960 -978

الناشر Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574 / 2937581، فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرياض 11517

الطبعة العربية الأولى 1429هـ ـ 2008م

مكتبة العبيكان، 1428هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بانك، ديفيد

بيل جيتس يحطم ويندوز. / ديفيد بانك؛ رضوان الأبرش. - الرياض 1428هـ

482 ص؛ 14× 21 سم

ردمك: 6- 255- 54 - 9960

١ ـ البرمجة (حواسيب)

أ. الأبرش، رضوان (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 005.713 1428/2151

رقم الإيداع: 2151/ 1428

ردمك: 6- 255- 54 - 9960

امتياز التوزيع شركة مكتبة Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

---


بسم الله الرحمن الرحيم

# الفهرس

# إلى {ليونور}

التي علمتني

دائماً أن أؤمن وألاّ أندم

* * *

ضحكت الغيمة من قوس قزح

قائلة بأنه لاشيء

مبهرج وفارغ

رد قوس قزح بهدوء:

{ أنا حتماً حقيقي كالشمس نفسها }

**رابيند راناث طاغور**

كانت معظم الرسائل الإلكترونية لـ «مايكروسوفت» قد جمعت قبل أن تبدأ مقتطفات منها في الظهور في الصحافة. ولكن حتى بعد أن أدركوا العواقب المحتملة، تابع موظفو «مايكروسوفت» حواراتهم كتابةً. وأصبح جمع الرسائل الإلكترونية جزءاً من الضجيج اليومي في «مايكروسوفت» وكان قد نسي بسهولة. وكذلك كانت التحذيرات الأولية للدائرة القانونية التي تنصح بعدم استخدام اللغة المثيرة في الاتصالات المكتوبة. واستمر محامو الدفاع «لمايكروسوفت» القيام بواجبهم بتسليم نسخ الحوارات بين موظفي «مايكروسوفت»، مقدمين لخصومهم القانونيين بعض أكثر الأدلة قيمة لديهم.

ووراء القصاصات المعلنة المؤذية، قدم سجل الاتصالات الداخلية لمحة لم يسبق لها مثيل عن النزاعات الإستراتيجية وعمليات اتخاذ القرارات الداخلية لشركة كانت قد منعت لوقت طويل الدخول لبيئتها الشركاتية المعزولة. وكان قائد عصر المعلومات الآخذ بالتشكل قد انقلب رأساً على عقب بواسطة أداة قوية لذلك العصر الجديد، وهي البريد الإلكتروني.

وتبين أن الموضوع قد غطي بإحدى الاستدعاءات الكثيرة للحضور إلى المحكمة و «طلبات التحقيق المدنية» التي طرحت في الأعمال القانونية ضد «مايكروسوفت». فقد كانت الوثائق قد سحبت من أجل مراجعة إضافية من قبل المحامين. وبفعل الأوامر القانونية، حوّل محامو «مايكروسوفت» بعد ذلك المادة ذات الصلة للمدعين من قسم مكافحة التروستات في وزارة العدل الأمريكية، أو لمحامي صن ميكروسيستمز Sun Microsystems او الشركات الأخرى التي ترفع دعاوى قانونية

خاصة ضد «مايكروسوفت». وبتقديم البريد الإلكتروني كدليل في قاعة المحكمة، فقد جعلت الأطراف المعارضة الوثائق علنية، ونشرتها فيما بعد على مواقع على شبكة الإنترنت. وبمقياس أصغر، فقد جرى عمل مماثل لدى منافسي «مايكروسوفت»، صن SUN، أوراكل Oracle، نيتسكيب Netscape، آي.بي.ام IBM، وإي.أو.ال AOL، استجابة للمطالب القانونية من قبل الحكومة و «مايكروسوفت».

في خريف عام ١٩٩٨، سلم مراسل ثلاثة صناديق ثقيلة مليئة بالأوراق لمكاتب صحيفة وول ستريت في مركز المدينة في سان فرانسيسكو، حيث كنت الصحفي المعين لتغطية قضية «مايكروسوفت». وقد أقنع أحد الجهود القانونية -الذي قامت به صحيفة «سان خوزيه ميركوري نيوز San Jose Mercury News» ومطبوعات تجارية عديدة- القاضي بفتح معظم الأدلة في الدعوى المدنية الفيدرالية ضد «مايكروسوفت» من قبل «صن ميكروسيستمز»، والتي تمت أرشفتها في عام ١٩٩٧، والتي اتهمت فيها «صن» «مايكروسوفت» بانتهاك بنود ترخيصها لاستخدام تكنولوجيا بريمجات «جافا» العائدة لـ «صن».

وقد استوليت مع زميل لي هو «دون كلارك Don Clark»، على قاعة مؤتمرات وبدأت بتأشير وتصنيف النسخ المصورة للرسائل الإلكترونية ووثائق أخرى. ولم تكن الأجزاء الأكثر إثارة بالنسبة لنا، متعلقة كثيراً بتفاصيل القضايا القانونية. فقد قرأنا التهديد في كل بريد إلكتروني من البداية، وحاولنا فهم المناقشات التقنية السرية. وقد تطلب اكتشاف اللاعبين والخطط جهداً كبيراً. ولكن وبتنظيم

الوثائق وفق ترتيب زمني وبناء خارطة تنظيمية، بدأنا بتجميع صورة نزاعات «مايكروسوفت» الداخلية وتنافساتها الشخصية. وظهرت لنا مجموعة من الشخصيات التي عرفت بأسمائها الحركية الموجودة على البريد الإلكتروني، والذين لعبوا دوراً ضمن «أوبرا» ضخمة منذ الأيام المبكرة المثيرة للثورة الرقمية.

وكان بعض اللاعبين مألوفين بالنسبة لنا. فـ «Bradsi» هو «براد سيلفربرغ Brad Silverberg»، نائب الرئيس الأعلى الذي كان قد انجز ويندوز ٣.١ وويندوز ٩٥ قبل تشكيل قسم «مايكروسوفت» للإنترنت لشن «حرب المتصفح» ضد نيتسكيب الحديثة النشأة. و «Jimall» هو «جيم ألتشن Jim Allchin»، وهو الآن رئيس قسم ويندوز في الشركة وبطل نظام تشغيلها الجديد «ويندوز ٢٠٠٠». «Paulma» هو «بول ماريتز Paul Maritz» ، وهو المدير التنفيذي الثالث رتبة في الشركة والذي يقدم له كل من ألتشن وسيلفربرغ التقارير. أما «Steveb» فهو «ستيف بولمر Steve Ballmer»، رئيس قوة المبيعات لـ «مايكروسوفت» وفيما بعد رئيسها التنفيذي CEO. وفي الكثير من الرسائل ذكر «billg» وهو «بِل جيتس»، رئيس مجلس إدارة «مايكروسوفت» ومؤسسها المشترك، والذي أنشأ شركة تعكس شخصيته بشكل استثنائي.

بعض رسائل البريد الإلكتروني جاءت من قبل رتب من المبرمجين الذين نادراً ما تعرض لهم الصحفيون. ففي شباط ١٩٩٧ كانت هناك رسالة، على سبيل المثال، من «أندرو ليمان Andrew Layman»، وهو عضو في فريق «جافا» الخاص بـ «مايكروسوفت»، والذي استنتج «أن

هناك تعـارضـاً بين مـا يقـول «بِل» أن علينا فـعله ومـا نفـعلـه في الواقـع». وكـانت الإجـابة من زمـيـل لـه «روس أرون Russ Arun»: «أجل. هنـالك انقطاع في الاتصال بيننا وبين بِل».

كنت قد أخذت بعض التلميحات عن مثل هذا الصراع. ففي مقابلة في أوائل ١٩٩٨، انتـقـد الـتـشن تبني «جـافـا» من قـبل آخـرين في «مايكروسوفت». فقد اعتبر «جافا» تكنولوجيا متصدعة أعطت أفضلية لصن. فـقـد أخـبـرني بـأنه «حتى في «مـايكروسـوفت»، كان هـنـاك بعض الناس الذين يهتمون بجافا بشكل كبيـر». وبشكل منفصل، وفي جلسة عشـاء في سيـاتل، وصف مدير برتبة متوسطة في «مـايكروسـوفت» مـا أسمـاه اجتمـاع «تعـال إلى بِل come to Bill» في ربيع عـام ١٩٩٧. فقـد برز اللقاء حتى بين مراجعات «مايكروسوفت» القاتلة والطويلة: فقد كان «جيتس» بلارحمـة في انتقاد فريق جافا بسبب إخفاقهم في الاهتمام بشكل كاف بحماية ويندوز، «جوهرة التاج» في «مايكروسوفت».

فقد أخبرني أحد المصادر أن «جيتس» صرخ فيهم: «لماذا لاتتنازلون عن خيـاراتكم وتلتحقوا بقوات حفظ السـلام؟ ألم يسـمـع أحد هنا عن ويندوز؟ ويندوز هو ما تقوم عليه شركتنا؟».

والآن وبينمـا كنت أنتقي الوثائق في دعوى جافا القضـائيـة، وجدت سلسلة من الرسـائل الإلكـترونية من شـهـر آذار عـام ١٩٩٧ والتي تشـيـر لذلك الاجـتـمـاع الـداخلي المشؤوم. فـقـد كـان رئيس فـريق جـافـا، «بن سليفكا Ben Slivka» أو «Bens»، يرد على زميل له كان يحاول مواساته عن التعنيف الشديد الذي تلقاه من «جيتس».

فقد كتب «سليفكا»: «إنه من المخيب للأمل جداً أن «جيتس» اختار أن يثور هكذا دون إعطائي فرصة للتفسير. فهو على قناعة بأن مجموعتي تحاول القضاء على ويندوز، ومن الواضح أيضاً بأنني لم أقل الأشياء المناسبة لأثبت له عكس ذلك».

كان ذلك شرخاً نادراً في الصورة العامة القائمة لـ «مايكروسوفت». وباعتبار الاجتماع المناخي مرتكزاً، أعدت بناء القضية حول جافا ومستقبل ويندوز. فقد تبعثرت جهود جافا في «مايكروسوفت» بناء على الأسس التقنية، لكن سجل البريد الإلكتروني يوحي بانقسام رئيس اكبر بين سيلفربرغ وألتشن، فقد كان كلاهما أعضاء في اللجنة المؤلفة من ثمانية مدراء تنفيذيين يقودون دفة إستراتيجية الشركة. وبرز «ألتشن» «كصقر ويندوز» الصلب، والمدافع القوي عن تيار العائدات والنفوذ المنافس الذي حصلت عليه «مايكروسوفت» من خلال ويندوز، ذلك المنتج الذي يعتبر «سفينة قيادة» الشركة. بينما كان سيلفربرغ قائد «حمائم الإنترنت» في «مايكروسوفت»، يحث الشركة على تطوير منصة جديدة لتطوير برامج الحاسوب بغية اقتناص الفرص الجديدة التي فتحتها الإنترنت.

وانتصر «ألتشن». ففي الوقت الذي ظهرت فيه القصة على الصفحة الأولى في صحيفة «وول ستريت جورنال» في شباط ١٩٩٩، في اليوم الذي شهد فيه «ألتشن» في محاكمة «مايكروسوفت» لمكافحة التروستات، بدا أنه قد تمت تبرئته. إذ أصبح ويندوز أكثر شعبية من أي

وقت مضى، تقوده أسعار الحواسيب الشخصية التي تهبط باستمرار وشعبية الشبكة. وخلال نهاية تلك السنة، توسعت هوامش الربح المذهلة في «مايكروسوفت» وارتفعت قيمة أسهم «مايكروسوفت» في البورصة بشكل اكبر.

لقد كسب كل من «ألتشن» و «جيتس» بعض الوقت لويندوز. وخلال السنتين التاليتين أصبح من الواضح أن انقسامات «مايكروسوفت» الداخلية عكست بشكل كبير ما حدث -حادثة قاعة المحكمة المفاجأة في المحاكمة لمكافحة التروستات، والهجرة الجماعية للعديد من موظفي «مايكروسوفت» الأكثر موهبة، وسقوط «جيتس» من عليائه كقائد شركة وصاحب رؤيا تكنولوجية.

وبحلول ربيع عام ٢٠٠٠، حيث اقتربت المحاكمة ضد التروستات والتي استمرت عامين من نهايتها، كانت دورة الأخذ والرد قد أصبحت حلقة مفرغة. كان محامو «مايكروسوفت» يجمعون، ويراجعون، ويسلمون الرسائل الإلكترونية التي كتبت أثناء فترة المحاكمة. فكشفت الرسائل المرسلة حديثاً حالة العلاقات داخل «مايكروسوفت» في أوائل عام ١٩٩٩، ليس بوقت طويل بعد شهادة «ألتشن» ومدراء تنفيذيين آخرين.

كان الماضي يتدارك الحاضر، وهو الأمر الأكثر وضوحاً في تبادل طويل للرسائل الإلكترونية بين سيلفربرغ وسليفكا والذي تم بعد ظهر يوم أحد غائم وبارد في شباط ١٩٩٩. فقد ذكر سليفكا، -الذي رفض التحدث إليَّ ضمن مقالتي التي تتحدث عن التنافس بين صقور ويندوز

وحمائم الإنترنت- لسيلفربرغ أنه قد وافق على حضور عشاء غير رسمي بما أن مقالتي قد نشرت.

فرد سيلفربرغ «هممم، ديفيد بانك. إنه ليس على قائمتي لبطاقات عيد الميلاد الآن». لكن المقالة التي تحدثت عن المعركة السابقة لم تساعد وضعه الحالي داخل الشركة أو مزاجه. فبعد مغادرته وغيابه الطويل، عاد سيلفربرغ إلى الشركة للعمل بوقت جزئي كمستشار لبولمر. وكان يفكر في عرض بولمر بأن يعود للعمل بوقت كامل للسيطرة على كامل أعمال المستهلك في «مايكروسوفت». واعتقد بأن هذه المسألة قد تجعله يبدو رقيقاً مع «صن»، وهو لم يكن كذلك، وقد يبدو دعمه لمنصة جديدة خيانةً لويندوز. فهو لم يكن يثق بي، على حد قوله. واشتكى سيلفربرغ بأني لم أقدر التفسيرات التي قدمها في بريد إلكتروني مطول غير رسمي وبأنني خدعت بالتلفيقات البارعة التي قدمها لي مدراء تنفيذيون آخرون في «مايكروسوفت». فقد كتب «ما أرسلته له كان صحيحاً. صحيح أنه كان محسناً بعض الشيء، ولكنه كان أكثر صحة بمئة مرة مما حصل عليه من «مايكروسوفت».

ووعده سليفكا بأن يبقى متيقظاً. حيث قال: «يبدو أنني سأتناول عشاء خجولاً مع السيد بانك».

لكن الحقيقة ان كلاً من سيلفربرغ وسليفكا لم يكن متيقظاً في تبادل البريد الإلكتروني هذا بينهما. فقد أوضح حوارهم بأنه خلال السنتين منذ خطبة «جيتس» المسهبة العنيفة في لقاء إستراتيجية جافا، تطورت الانقسامات داخل «مايكروسوفت» وباتت أكثر عمقاً، واصبحت إزالة الغشاوة عنها عويصة جداً».

وكانت الشرارة هي تحليل سليفكا لإستراتيجية الإنترنت في الشركة، والذي أرسله قبل أيام إلى «جيتس» وبولمر وسيلفربرغ. حيث كتب «أخشى كثيراً بأن تكون محاولة كسب الإنترنت باستخدام ويندوز إستراتيجية خاسرة». وكان سليفكا جريئاً جداً في اقتراحه بأن «مايكروسوفت» كانت قد وقعت فيما وصفه البروفسور كليتون كريستنسن في مدرسة رجال الأعمال في هارفارد بعدم قدرة الشركات حتى ذات الإدارة الجيدة منها على تطويق الإبداع الذي يهدد امتيازاتها الناجحة. فقد أصبح كتاب كليتون «ورطة المبتكر The Innovator Di-lemma» مرجعاً للعديد من موظفي «مايكروسوفت».

ووافق سيلفربرغ على ذلك. وما حصل بعد ذلك كان مرتجلاً، ولكنه يمثل أحد أكثر الأبحاث النقدية الصريحة حول قيادة «جيتس» لـ «مايكروسوفت». فقد كان النقد قابلاً للتصديق لأنه لم يأتِ من نقاد الشركة أو المنافسين لها، بل من أحد المدراء التنفيذيين الكبار فيها.

حيث كتب سيلفربرغ لسليفكا» ببساطة، لاأريد أن أمضى حياتي في اجتماعات للصراع في القضايا الداخلية، وتلقي الرسائل الإلكترونية المثيرة للغضب من «بيل جيتس»، أو الاستماع لأناس يريدونني أن أقوم بأعمال غير طبيعية وخسارة أشياء لحماية ويندوز».

كان تبادل الرسائل الإلكترونية هذا قد صدر من قبل المدعين في وزارة العدل في أيار ٢٠٠٠، مرفقاً بملخص تم إعداده لمساندة ادعائهم بأن «مايكروسوفت» يمكن بشكل معقول أن تقسم إلى شركتين منفصلتين. وأصر سيلفربرغ على أنه لم يَعْنِ شيئاً من هذا بكلامه وانه

كان مرتبكاً بسبب استخدام إحباطاته الشخصية لإيذاء الشركة. ولكن مرة أخرى، كان البريد الإلكتروني أقل إثارة للمعاني القانونية المتضمنة مما أثاره التأكيد على عدم الرضا والانقسام بين رتب المدراء التنفيذيين في «مايكروسوفت» بشأن توجهات الشركة.

وكتب سيلفربرغ «أنا ببساطة لاأؤمن بالطريق الذي تسلكه الشركة حتى الآن. أعتقد بأن ستيف بولمر يشعر أنه غارق كلياً الآن. فهو لايعلم كيف سيحل المشاكل ولايعلم على من يمكنه الاعتماد».

لم أجد حماساً في «مايكروسوفت» أثناء إعداد هذا الكتاب، من أجل العودة إلى الحديث عن النزاعات الداخلية التي مزقت الشركة بشكل كبير. وكان المشاركون، على حد قولهم، قد مضوا قدماً. على أي حال، ففي السجلات المكتوبة، كانوا قد تركوا خلفهم أجزاءً ملفتة مكنت من إعادة بناء أجزاء قصة «مايكروسوفت» التي كان من الممكن الا تقص. لقد كانت «مايكروسوفت» نفسها قد قدمت الطريق التي يمكن اتباعها.

# 1

# تعقب النتيجة الحتمية

## آخر حفلة بيجاما The Last Pajama Party

لو كنا تحت المراقبة، لم نكن لندري. فقد انسللنا بجانب المنزل الرئيس، عبر مدخل السيارات المستدير، عابرين بجانب غرفة الأمن الخالية، وحول ساحات التنس. وشققنا طريقنا بين الأكواخ على المسلك الخشبي باتجاه الماء، حيث وجدنا أنفسنا تحت الشرفة المغطاة لكوخ مضيفنا. وسمعنا دمدمة محادثته مع مساعديه. لم نكن نريد استراق السمع -ولا حتى أن يكشف أمرنا ونحن نفعل ذلك- فهرعنا إلى الرصيف. وقفنا بهدوء حيث تزامن صوت صفق المياه للأوتاد مع صرير ألواح الخشب ورفعنا بصرنا إلى سماء تلك المنطقة من الشمال الغربي الأمريكي المتلألئة بالنجوم.

وقبل ساعة، بعد تناول النبيذ، القريدس والكافيار، مع سمك السلمون المشوي، والمزيد من النبيذ ثم الحلوى، سمحنا لمضيفينا أن يأووا إلى الفراش. فمضى كل اثنين تشاركا في غرفة واحدة إلى النوم بعد سحب الأسماء بالقرعة من قبعة. ولكنني لم أنم مطلقاً. إذ كان من المستحيل أن آوي إلى الفراش قبل أن أستكشف الممتلكات. ووافق

رفيقي في الغرفة على ذلك. فمن يعلم متى سنتمكن من التجوال في أراضي «جيت أوي Gateaway؟ ومن كان يعلم فيم إذا كنا سنكون في ضيافة «بِل جيتس» لليلة كاملة مرة أخرى؟

ففي آب عام ١٩٩٧، دعى «جيتس»، رئيس مجلس إدارة شركة «مايكروسوفت»، وصديقه المفضل ورقم اثنين في الشركة «ستيف بولمر»، واثني عشر صحفياً ومحرراً للتكنولوجيا والأعمال لتمضية ليلة في ضيافة مجمع عائلة «جيتس» في هود كانال Hood Canal في الجنوب الغربي من سياتل. وبدايةً في عام ١٩٩٦، كان «حفلات البيجاما» تتحول إلى حدث سنوي، في محاولة لإرضاء الطلبات المتواصلة للصحفيين للوصول إلى «جيتس». وكما اتضح فيما بعد فإن التقليد استمر لسنتين فقط. وبعد عام ١٩٩٧، لم يكن «جيتس» في مزاج جيد للعب دور المضيف لصحفيين صعبي المراس لايمكن التحكم بهم.

بعد ظهر ذلك اليوم، اقلتنا شاحنة صغيرة مغلقة من غرفة الانتظار في البناء رقم ١٨ في مجمع «مايكروسوفت» في ريدموند. وكنا نثرثر بإثارة وكأننا كشافة نتوجه لمعسكر صيفي. في الرحلة القصيرة إلى منزل «جيتس» في ميدينا Medina. لازال «جيتس» يعيش في كيب كود Cape Cod، مع تعريشات جميلة قرب مكان الرسو على الشاطئ الشرقي لبحيرة واشنطن، حيث تصل العبّارات من سياتل. فقد اعتبر السكان المحليين المنزل، الذي اشتراه «جيتس» بقيمة ٨ ملايين دولار من «جاك سيكما Jack Sikma»، وهو مركز سابق لما فوق الصوتيات

في سياتل، الأجمل في البلدة. كما كان قد باعه «لجيرالد Supersonics جرينستاين Gerald Grinstein»، وهو مدير تنفيذي في إحدى الخطوط الجوية، والذي خطط لإزالته بشكل كلي ومن ثم بناء قصر ريفي ايرلندي. وخلال أسبوعين، كانت عائلة «جيتس» قد انتقلت إلى مقرها الجديد، بقيمة ٥٠ مليون دولار والذي استغرق بناءه خمس سنوات.

انتظرنا في المرج أمام منزل المضيف بجانب البحيرة. وبعد نصف ساعة وصل «جيتس»، مرتدياً سروالاً أخضر وقميصاً بنقش مربع، حاملاً حقيبته الخاصة لليلة واحدة.

كان قد تم استئجار طائرتين مائيتين، من نوع «توربو بيفرز» وقفتا على رصيف الرسو. وراوغت لأكون في مجموعة «جيتس» بينما استقل «بولمر» الطائرة الأخرى. وكان الطيار قد وزع سدادات للأذن عندما تسلقنا إلى كابين الطائرة المصنوع من الألواح المعدنية ذي المقاعد المستخدمة في الحافلات المدرسية. وفي عصر طائرات الجلف ستريم جي٥ Gulfstream G5، تبدو الطائرات المائية التي تحدث ضجيجاً وهي تتحرك بتثاقل كخيار متواضع. ولكن في الشمال الغربي المائي، من الأفضل استخدام طائرة مائية بدلاً من طائرة نفاثة. إذ كانت آخر طائرة من طراز ديهافيلاند بيفر Dehavilland Beaver قد غادرت خط التجميع في عام ١٩٦٧، لكن الطائرة لاتزال حصان العمل الموثوق بالنسبة لشركة طيران كينمور إير Kenmore Air، لتقديم خدمة الرحلات الجوية المؤجرة. وقد استبدلت محركات المكبس برات آند ويتني Pratt & Whitney الأصلية ذات قدرة ٤٥٠ حصان بالتوربينات،

وهي تعمل بشكل رائع. ومع تلك الأجنحة الثخينة للرفع والعوامات ذات الحجم الكبير جداً التي تحولها إلى مركب في الماء فإن «بيفرز» تعد آمنة حقاً. ومع ذلك، لم أستطع منع نفسي من التفكير بأن بقايانا لن تكون أكثر من مجرد ذكرى صغيرة على الصفحات الأولى من الصحف فيما إذا كانت إحدى الطائرتين ستسقط.

حلقنا فوق طرق سياتل السريعة المزدحمة وعبر السماء المتألقة. وكانت شمس ما بعد الظهر قد بعثرت ضباب الصباح وكان المنظر واضحاً حتى Olympic Range. جلس «جيتس» في الخلف. ولم نستطع إجراء محادثات بسبب ضجيج المحرك، الأمر الذي أراح «جيتس» من معظم التزاماته بالتحدث إلينا قليلاً. وعندما انحدرنا باتجاه الغرب، أرانا رافعات البناء التي كانت لاتزال تعلو بناء اكسانادو Xanadu العالي التقنية الخاص به، والقصور لأثرياء سياتل الجدد على شاطئ البحيرة. كما أشار إلى المنزل العصري الأبيض لتشارلز سيموني si-monyi، وهو نجم سابق في «مايكروسوفت». وبعدما غادرنا سياتل، أرانا «جيتس» قمم جبال Hurricane المكللة بالثلوج وطريق الشحن من المحيط الهادئ، عبر مضيق Juan de Fuca، إلى Admiralty Inlet وعبر الجنوب الغربي إلى Hood Canal، حيث أمضى «جيتس» مواسم الصيف منذ أن كان طفلاً.

ثم هبطنا على المياه بعد حوالي أربعين دقيقة. وكانت البيئة حولنا وادعة، مع طيور «مالك الحزين» التي تنقض للأسفل. كان «جيتس» يعرف Hood Canal جيداً. فخلال مراحل طفولته، استأجرت عائلته

أكواخاً صيفية في تشيريو Cheerio، وهو منتجع ريفي في الجوار. وفي أيام «مايكروسوفت» الأولى، كان يمضي «أسابيع التفكير» في منزل جدته في القنال. وبعد وفاتها، بنى جيت أوي Gateaway. ولعدة سنوات بعد عرض «مايكروسوفت» الأولي لبيع أسهمها للعموم في عام ١٩٨٦، استضاف «جيتس» أصدقاءه وموظفيه في Hood Canal لألعاب الكومبيوتر السنوية، مكرراً المباريات الصيفية التي اعتاد عليها في شبابه في تشيريو. إن هذا الشاطئ الهادئ المنعزل يعج بالمنتجعات الخاصة بالطبقة الثرية من سياتل. وكان من بين الناس الذين يعيشون في الجوار أعضاء من عائلة متاجر نوردستروم Nordstrom و «جيف ريكس»، أحد مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيين الأعلى. وبلغة الاقتصاد، فربما يكون «ريكس» قد اتخذ الخيار المناسب بمغادرة مزرعة العائلة في «نبراسكا» من أجل صناعة برامج الحاسوب.

كان هناك أربعة أكواخ - منازل - في الأراضي التي تبلغ مساحتها ٣.٥ فدان. وقبل وفاة «ماري جيتس»، والدة بل، في عام ١٩٩٤، كانت عائلة «جيتس» قد خرجت معاً إلى Hood Canal كثيراً. أما الآن فيعتبر المكان منتجعاً لشركة «مايكروسوفت»، وهو يبدو كذلك حقاً. ولكن عندما تقوم شقيقتي «جيتس» ليبي وكريستي وعائلاتهن بزيارته، فإن لكل منهن كوخها الخاص. وهناك كوخ آخر لـ «جيتس»، وزوجته ميليندا، وابنتهما «جينيفر» وابنهما «روري»، المولود في عام ١٩٩٩. أما المنزل الأكبر، مع مطبخ رئيس وغرفة معيشة خشبية كبيرة مع موقد مهيب، فهو لوالد «جيتس»، المعروف بجيتس سينيور، وزوجته الثانية، «ميمي جاردنر جيتس»، مديرة متحف سياتل للفنون.

وفي القرعة، اخترت إحدى غرف النوم في كوخ شقيقة «جيتس» ليبي ووضعت حقيبتي. حيث تبدو الأبنية المصبوغة بلون أسمر باهت ضارب إلى الصفرة، أشبه بشقة في الضاحية بدلاً من كونه منزل استجمام للصيد. وفي الحمامات، وضعت إطارات بلاستيكية تحمل تعليمات مطبوعة حول التخلص من المناشف المستعملة وتكلفة المكالمات الهاتفية بعيدة المسافة. ربما كانت تلك البيئة الدافئة التي تعيشها عائلة «جيتس» قد انتهت وأصبحت خالية في انتظار وصولنا. وربما، بعد عدة أجيال، سيعد «جيت أوي» كاستراحة صيفية لأجداد إحدى أعظم العائلات الأمريكية، والمكافئ الشمالي الغربي لميناء هيانيز Hyannis Port أو ميناء كينيبانك Kennebunkport. ولكن من الصعب تخيل الأمر.

لقد تم إخبارنا بأن «جيتس» يفكر بشكل أفضل في هذا المكان. فقد كانت «أسابيع التفكير» أجزاء رئيسة من أسطورة «مايكروسوفت». واستعداداً لهذه الأسابيع، يجمع مساعدو «جيتس» مذكرات طويلة من مطوري «مايكروسوفت» حول برامج الحاسوب الجديدة من «مايكروسوفت» ومنافسيها. ويعمل «جيتس» على ثلاثة صناديق كرتونية تتضمن مواد العمل، بعيداً عن الاجتماعات والظهور العام والبريد الإلكتروني. وهكذا كانت المذكرات الإستراتيجية مثل: «المعلومات عند أطراف أصابعك»، و «موجة الإنترنت المدية»، وأيضاً كتابه الأول «الطريق إلى الأمام»، كلها قد ابتكرت أو تم إكمالها في Hood Canal.

في جلسته الأولى من بعد ظهيرة ذلك اليوم، دوّن صحفيو المجلات التجارية ملاحظات سريعة عندما قدم «بولمر» و «جيتس» تفاصيل ثانوية

عن ميزات برامج الحاسوب الجديدة وتواريخ الإصدار المحتملة للمنتجات. ولكن تلك كانت أمور عادية لشركة في قمة قوتها في الصناعة الأكثر ديناميكية في العالم. وفي حفل البيجاما الأول في عام ١٩٩٦، كان «جيتس» يشعر بالارتياح حول كيفية سحقه لمنافسة «بورلاند»، والتي كانت وقتها منافساً قوياً. أما هذه المرة، فقد راقب «جيتس» طريقة كلامه. وفي خريف عام ١٩٩٧، كان هناك الكثير من الأمور التي يجازف بها «جيتس» بمناقشته للتحديات الحقيقية التي يواجهها بشكل منفتح.

وبعد أقل من سنة من تغطيتي لقضية «مايكروسوفت» كمراسل لصحيفة وول ستريت جورنال، كنت لاأزال أناضل لفهم قصة «مايكروسوفت» حتى ذلك الحين. ففي عام ١٩٨٦، كانت «مايكروسوفت» عبارة عن شركة مبتدئة واعدة تم إعلانها. وفي عام ١٩٩٢، كانت تشق طريقها في مجموعة صناع برامج الحاسوب، ولكنها كانت لاتزال صغيرة مقارنة مع عمالقة صناعة التكنولوجيا. وفي عام ١٩٩٥، نعى العديد من الناس «مايكروسوفت» عندما بدا أن الشركة غفلت عن تحول التكنولوجيا نحو الإنترنت. والآن، تحولت حلقة الإعلام مرة أخرى. وأصبحت «مايكروسوفت» ٩٧ قوة عارمة وتهديداً في ذلك المجال.

كانت أرقام الشركة مذهلة. وكان كلاً من «ويندوز» و «أوفيس» منتجات برامج الحاسوب الأكثر مبيعاً في التاريخ. فقد كان امتلاك الاثنين معاً في نفس الوقت أشبه باستوديو سينمائي لصناعة الأفلام مع وجود أكبر فيلمين رائجين في جميع الأوقات، بقدوم سنة وانتهاء

أخرى. ومثل فيلم ضارب، فإن لبرامج الحاسوب الأفضل مبيعاً ربحاً عالياً جداً. فحالما تسترد تكاليف التطوير الأولية، فإن كل وحدة إضافية تباع هي عبارة عن ربح صافٍ تقريباً. حيث يبتهج منتجو الأفلام بالأفلام التي تنتج ربحاً إجمالياً بحدود ١٠٠ أو ١٥٠ مليون دولار. في حزيران عام ١٩٩٨، حصلت منصة ويندوز لسطح المكتب على عائدات سنوية بمقدار ٥ بليون دولار تقريباً. وأنتجت تطبيقات أوفيس لسطح المكتب أكثر من ٦ بليون دولار. وكان الحظ العاثر المزدوج لمايكروسوفت عبارة عن آلة نقد: فقد ازدادت أرباح التشغيل بشكل مثير لأكثر من خمسين سنتاً لكل دولار من العائدات. وكانت الشركة تكدس النقود بأسرع مما كانت تستطيع إنفاقها. وفي عام ١٩٩٧، كان سهم «مايكروسوفت» قد ارتفع ١٨٠ مرة منذ عرض «مايكروسوفت» العام الأولي. ومنح ذلك الشركة قيمة سوق أعلى من جنرال موتورز General Motors، إكسون Exxon، آي.بي.ام، وكوكا كولا، وفي المركز الثاني بعد جنرال إلكتريك General Electric. كل ذلك لشركة لم تنتج سوى صفوفاً أثيرية من الواحدات والأصفار (النظام الثنائي) والذي ستصبح قديمة خلال أقل من ثلاث سنوات بأحسن الأحوال.

وبعد ظهر يوم صيفي مضنٍ، كان من السهل التخيل بأن نجاح «مايكروسوفت» سيكون نهائياً. إذ كان وضع الشركة الإستراتيجي أقوى من أي وقت مضى. وكانت الشركة قد حصلت على كل شيء من ربح حرب المتصفح مع نيتسكيب وبدت بأنها تحتوي التهديد من إستراتيجية جافا لصن ميكروسيستمز. كما كانت الشركة تعتمد على الإصدار الجديد من نظام تشغيل ويندوز إن.تي NT الأكثر فاعلية ليكون المرحلة

التالية من صاروخ نمو «مايكروسوفت». وبعد إنجاز منافساتها على الحواسيب الشخصية PC كانت الشركة مستعدة أخيراً لتولي المنافسين الأكبر في صناعة الحاسوب: آي بي.ام، أوراكل، وصن ميكروسيستمز.

أما الغيمة السوداء الوحيدة في الأفق فكانت وزارة العدل الأمريكية المزعجة، والتي كانت تتطفل مرة أخرى على «مايكروسوفت» وأرشيف البريد الإلكتروني لديها. وكانت الشركة تخضع للتحقيقات خلال عقد من الزمن. ففي عام ١٩٩٥، تجنبت «مايكروسوفت» محاكمة مقاومة للتروستات فيما يتعلق بممارساتها لتسويق ويندوز عن طريق تسوية تم التفاوض عليها. أما الآن، فقد كان تركيز التحقيقات الجديدة على تكتيك الشركة في حرب المتصفح. فبينما كنا في «هود كانال» تسربت أنباء بأن الفيدراليين كانوا يوسعون تحقيقاتهم. لكن محامو «مايكروسوفت» كانوا على ثقة بأنه في النهاية سيعود محامو وزارة العدل إلى وعيهم ويتراجعون. كما شرح محامو «مايكروسوفت» وضع الشركة للمحققين مراراً وتكراراً: إن ربط متصفح الشبكة «مستكشف إنترنت» مع ويندوز لايختلف عما كانت الشركة تفعله مدة ست عشرة سنة، بدمج ميزات إضافية في نظام التشغيل.

وبطرح الموضوع بهذه الصيغة، فقد بدا ذلك جيداً بما يكفي. ولكن لم يكن أحد داخل «مايكروسوفت» مشوشاً بشأن الممارسة: فأي منتج خارجي يستخدم من قبل نصف مستخدمي ويندوز كان مرشحاً اكيداً لدمجه في الإصدار التالي من نظام التشغيل ذاته. وأي منتج بهذه الشهرة يمثل تهديداً محتملاً لمنصة ويندوز لأنه يمكن أن يتحول إلى

منصة بحد ذاته. وهكذا كان الدمج سلاح «مايكروسوفت» لمنع التهديدات ضد ويندوز. وكان ذلك ببساطة كيفية أداء «مايكروسوفت» لعملها.

وعندما حل المساء، نقلت طائرتي هليوكوبتر ستة من مدراء التنفيذ الأعلى لاحتساء المشروبات وتناول طعام العشاء. كان الحديث المثير عن اتفاق «مايكروسوفت» مع «آبل» كومبيوتر. الذي تمت تغطيته بشكل كبير كتقارب تاريخي بين الرابح في صراع (حوسبة سطح المكتب) في بداية التسعينيات ومنافسه المهزوم. حيث كان «غريغ مافي Greg Maffei» رجل الساعة، وهو صديق «جيتس» المقرب حديثاً. فقد أحدث «مافي» الاتفاق مع «ستيف جوبز»، وهو المدير التنفيذي الأعلى في «آبل» تقريباً. عندما مشى «جوبز» حافي القدمين عبر شوارع بالو ألتو. كما كان «مافي» هو من وضع خطة المحادثة الهاتفية بين «جوبز» و «جيتس» عشية إعلان الاتفاق. حيث أخبر «جوبز» «جيتس»: «أنت تجعل العالم مكاناً أفضل». وظهر قوله هذا على غلاف مجلة تايم. فقد تدبر «جوبز» - وهو محترف في إدارة أمور الصورة - وجود مراسل صحفي يقف في الجوار.

وكمتخصص في الدين من دارتماوث Dartmouth، اعتقد «مافي» بأنه قد يصبح محامياً أو صحافياً. وبدلاً من ذلك، فقد درس في كلية هارفارد للأعمال. وساهم في إنجاز كل مفهوم لأعمال «مايكروسوفت»، بدقة وراحة وجراة، كما كان قاسياً لايلين على طاولة المفاوضات. وقد جلب «مافي» ذكاء وول ستريت إلى «مايكروسوفت» لأول مرة، عندما أذهل «جيتس» بآليات مالية معقدة مثل وضع التأمينات وعروض الأسهم المفضلة التي اصطادت بلايين «مايكروسوفت». وحفزت

المكاسب هوى «جيتس» للمقامرة. فقد شجعه «مافي» على وضع رهانات أكبر، مناقشاً بأنهم كانوا يجازفون فقط بالأموال الخاصة. كما ساعد «مافي» «جيتس» على النظر إلى «وول ستريت» كمعادلة ضخمة يجب حلها وإلى ورقة ميزانية «مايكروسوفت» كأفضلية إستراتيجية استثنائية. وكان مكتبه في البناء رقم ٨ على بعد مئة قدم من جناح «جيتس»، مما منحه وصولاً سهلاً إليه لمناقشة الاتفاقيات وعقد الصفقات.

لقد تحدت السياسة المتبعة لإتمام صفقة «آبل» حتى «جيتس» و«مافي». لفرض قرار، هددت «مايكروسوفت» بإيقاف مجموعة برامج أوفيس لحواسيب آبل ماكينتوش، وهي ضربة قد تكون قاتلة ضمنياً بالنسبة لآبل، والتي كانت قد فقدت سلفاً العديد من مطوري برامج الحاسوب الخارجيين. وفي النهاية، استثمرت «مايكروسوفت» ١٥٠ مليون دولار ودفعت ١٠٠ مليون أخرى للتغلب على تهديد «آبل» بدعوى انتهاك براءة الاختراع الرئيسة. ووافقت «آبل» على تبني متصفح «مستكشف إنترنت» من مايكروسوفت. وبعد يومين من تركنا في «هود كانال»، أخبر «جيتس» أولئك الذين حضروا اجتماع المدراء التنفيذيين في «مايكروسوفت» بِأنَّ هدفه الحقيقي كان إبقاء «آبل» منفصلة عن «صن»، وخاصة فيما يتعلق بتقنية «جافا». حيث نقل أحد الأشخاص في الاجتماع بأن «جيتس» «لم يكن يهتم كثيراً بأن يتحالف مع «آبل». ولكنه يريد فقط فصلهم عن حلفاء آخرين محتملين».

لم يكن «مافي» المدير التنفيذي الوحيد الذي كان يمتلك قوة كبيرة. فقد كان «بوب موجليا Bob Muglia» - وهو نائب رئيس طموح ودمث

- فظاً بشكل ملحوظ في أثناء التفاوض مع «ريل نيتووركس Real Net-works»، وهي شركة مبتدئة في مجال الفيديو على الإنترنت. وكما تم وصفه في مذكرة من قبل «بروس جاكوبسينBruce Jacobsen»، بأن رئيس «ريل» وأحد الخبراء في «مايكروسوفت»، بأن «موجليا» قال بأن «مايكروسوفت» لم تكن تعتبر برامج التصفح فقط جزءاً من نظام التشغيل بل حتى الكلمات والأرقام. وكان الفيديو بالتأكيد مجرد ميزة لويندوز. وكان على «مايكروسوفت» أن تتحكم بذلك الامتياز، على حد قول «جاكوبسين» كما أخبره «موجليا». فقد خسر كل من ينافس منصة «مايكروسوفت». وقد أزالت «مايكروسوفت» كل شركة لديها هذا التوجه. بينما كانت الاستثناءات الوحيدة «صن» و «أوراكل»، كما نقل جاكوبسين عن «موجليا»، وكانوا هم التالين.

وكان مدراء تنفيذيون آخرون واثقين أيضاً باستراتيجياتهم الطموحة. فقد قام «براد تشيس»، مدير التسويق في «مايكروسوفت» والذي تولى قيادة حصة سوق المتصفح، بوضع «نيتسكيب» في وضع حرج. فقد خطط لزيادة السرعة لتنهار الشركة الحديثة النشأة منهكة. كما كان لدى «بيت هيغينز»، المدير الطفولي المظهر لشبكة «مايكروسوفت» وباقي قسم وسائط الإعلام التفاعلية، مئات الملايين من الدولارات لإحراقها في سبيل الاستيلاء على أمريكا أونلاين (America Online). بينما كانت خدمة إم.اس.ان MSN متخلفة جداً عنها. ولكن «هيغينز» كان خبيراً في عمل «أوفيس»، حيث تبعت «مايكروسوفت» ذات مرة منافسيها مثل «وورد بيرفيكت WordPerfect» و «لوتس Lotus»

بطريقة أسوأ. إذ لحقت بهم «مايكروسوفت» وتركتهم بسرعة غارقين في المشكلات.

أما «كريغ موندي Craig Mundie»، فقد كان إلى حد ما أكبر، ومتمرساً أكثر في المعارك من المدراء التنفيذيين الآخرين في «مايكروسوفت»، كما كان راس الحربة بالنسبة «لجيتس» في التلفاز التفاعلي. فقد أتى من صناعة الميني كومبيوتر، وشهد الهجوم المتزايد للحواسيب الشخصية الأرخص والأكثر قوة. وكان الدرس الذي تعلمه: بأنه في صناعة الحاسوب، فإن التهديد يأتي دائماً من الأسفل، من شيء أصغر، أبسط، وأرخص. وكان «موندي» عندها يعمل بناء على هذا الدرس ليقلل من حدة التهديد للحواسيب الشخصية نفسها. فقد كانت بلايين «مايكروسوفت» تحت تصرفه ليدفع بإصدار مصغر لنظام تشغيل «ويندوز»، وهو «ويندوز سي.إي CE»، لأجهزة تلفزيون السيت توب Set-top boxes، الحواسيب الكفية، وأجهزة إلكترونية أخرى. وكانت الترنيمة التي ينشدها كل مدير تنفيذي في «مايكروسوفت» نفسها: «نحن نعلم كيف نربح».

وقد وضعهم نجاحهم الهائل رهناً لعبادة الشخصية. ليس فقط شخصية «جيتس»، بل شخصية «مايكروسوفت» وشخصياتهم الخاصة. فكانت هناك شركة كبيرة، حيث يحكم أناس أذكياء. ولم تكن الهرمية وتسلسل القيادة ذات أهمية. وكان العدوان العلني ينمى بدل أن يروض. وكان أي مدير بمستوى متوسط حراً لإخبار نائب مدير أعلى بأن أفكاره كانت غبية. ولم يستطع بعض الوافدين الجدد الاحتمال، وكالعضو

المزروع الذي يرفض من قبل المضيف، سرعان ما تم استبعادهم. ولكن بالنسبة لأولئك الذين استطاعوا الاستمرار في اللعبة، فقد كان حكم الأفضل فكرة مثيرة. لقد وظفت الشركة الأشخاص الأكثر ذكاء وسمحت للأفكار الأفضل بأن تطفو إلى السطح. وطفا معها الأشخاص الأفضل في الشركة. هؤلاء المدراء التنفيذيون وصلوا إلى القمة، وبالتعريف فقد كانوا الأفضل والأذكى.

كان معظمهم من الذكور، واقترب من الأربعين من عمره أو كان قد أتمها فعلاً. فقد التحقوا بالجامعة في السبعينيات. وكان ذلك الوقت مبشراً بالنجاح بالنسبة لهم. فقد ساعدهم سنهم الصغير آنذاك على عدم التأثر بشكل كبير بالحروب السياسية والاجتماعية في الستينيات ولكنهم كانوا بعمر كاف لدمج إحساسهم كأطفال منطلقين مع طاقتهم الكامنة غير المحدودة. ووفقاً لمنظرين من جيلهم، فقد كانت الأيديولوجية تنتهي، بينما ينشأ مجتمع ما بعد التصنيع، وتظهر «طبقة جديدة». وقد تدفقت قوة النخبة المثقفة الجديدة من معالجة اللغة والرموز. وكانت برامج الحاسوب لعبة صرفة وحقلاً، حيث يتمكن من يُعتبرون أشخاصاً معقدين من تحقيق ثروة لم يُسمع بها من قبل.

لقد غطت صفقة «آبل» سلسلة مذهلة من الاستثمارات. فقد اشترت «مايكروسوفت» (ويب تي في WebTV) بقيمة ٤٢٥ مليون دولار واستثمرت بليون دولار في كومكاست Comcast، وهي شركة مهمة تعمل في مجال «الكيبل». وفي يوم واحد، اشترت «مايكروسوفت» أسهماً في شركات «الإعلام المتدفق streaming-media» الثلاث، ومن

بينها «ريل نيتووركس Real Networks». وطرح تعاقب الصفقات هذا سؤالاً أساسياً: ماذا يريد «بِل جيتس»؟

كان الجواب الواضح: كل شيء. حيث يقول «مايكل إيزنر Michael Eisner» من والت ديزني «إن الحكمة الشائعة هي أن الشخص الذي ينبغي أن نقلق بشأنه أكثر الآن هو «بِل جيتس». كما قال «روبيرت مردوخ Rupert Murdoch» أن كل شخص في مجال عمل الاتصالات مرتاب من «مايكروسوفت»، بما فيهم أنا». وصرح «باري ديلر Barry Diller»: «احذروا بِل جيتس».

ونجح «جيتس» في تحقيق خدعة جيدة. مبعداً الأضواء عن ثلاث صناعات رئيسة في شهر نيسان بالذات من عام ١٩٩٧. وفي مؤتمر الاتحاد الوطني للصحف في شيكاغو، نصح «جيتس» دور النشر بألا يرتابوا أكثر مما ينبغي بشأن طموحات «مايكروسوفت» في مجال الأخبار». لكن الوقت كان قد فات. وكان «بوب إنجل Bob Ingle» من دار «نايت ريدر Knight Ridder» يدعو «مايكروسوفت» «سيدة تقنية الكذبة الكبيرة» بعد أن أخبر «جيتس» الناشرين بأن «مايكروسوفت» لم تكن تسعى وراء إعلانات الصحف المبوبة بينما كانت ببساطة تفعل ذلك.

كما أغضبت خطط «جيتس» أيضاً مدراء تنفيذ التلفزيون الإذاعي في الاتحاد الوطني للمذيعين في لاس فيغاس. فقد كانت «مايكروسوفت»، تماشياً مع «انتل» و«كومباك»، تدفع بمقاييس التقنية بحيث تفضل الحواسيب الشخصية على أجهزة التلفاز عندما تحولت صناعة البث التلفزيوني إلى البث الرقمي.

وعندما تناول رؤساء جميع أنظمة تلفزيون الكيبل الرئيسة في البلاد طعام العشاء مع «بِل جيتس» في ريدموند، عرض عليهم ضمانة الكثير من برامج الحاسوب لأنظمتهم الرقمية الجديدة. فكل ما يريده بالمقابل هو اقتطاع من الأعمال الجديدة التي قد تنتج من وضع الخدمات الرقمية، التي تعمل على ويندوز، في غرف معيشة لـ ٦٥ مليون عائلة سلكية. لقد طمع وطمع هؤلاء بالمال لكنهم كانوا محترسين من إعطاء «جيتس» قيداً على مستقبل أعمالهم، وشكوا في أنه قد يكون لديه رؤية أوضح منهم عن حجم تيارات العائدات المستقبلية. ولكن «جيتس» لم يكن لديه من يأخذ منه، لولا برين روبرتز من شركة كومكاست، والذي قبل استثمار بليون دولار ولكنه رفض القيام بأي تعهدات. ويدعو جيرالد ليفن من تايم وورنر مشروع «بِل جيتس» السلكي «تجاوزاً». وأتقن جون مالون، من تيلي كوميونيكيشن Tele-Communication، فن إحضار منافسي «مايكروسوفت» بصراحة لإبقاء العملاق على الخط.

وكانت المواضيع الثلاثة فقط التي أقلقت شركات الأعمال السلكية، على حد قول مونداي، الأنظمة الاقتصادية، التنفيذ، والسيطرة. وكان لـ «مايكروسوفت» قصة مقنعة في الأولى والثانية، ولكنها لم تستطع تخطي الحاجز الثالث. ويقول «لماذا يحب الناس إزعاج «بِل جيتس» و«مايكروسوفت». فالأمر كله يتعلق بالسيطرة».

عندما اختلطنا بمدراء تنفيذ «مايكروسوفت» خارجاً على ظهر السفينة، بدأت أدرك بأن طموحات «مايكروسوفت» كانت حميدة

وجريئة أكثر مما تم إدراكها بشكل عام. فقد كانت «مايكروسوفت» تحتال عن طريق الخوف لقيادة طلب برامج الحاسوب. ومثل السيد بيج في مضرب حماية، كانت «مايكروسوفت» تحمي ثقب واحد-اثنين لقيادة الطلب. وعن طريق التهديد بدخول الأسواق الجديدة، زادت «مايكروسوفت» خطاها لصرف التكنولوجيا في صناعة بعد صناعة. ومن ثم، تجمع كمزود برامج حاسوب مهيمن حصة كبيرة من الصرف الزائد.

«إخافة الناس لابأس بها إذا حثتهم على الاستثمار»، هذا ما شرحه تشارلز ستيفين، نائب رئيس في «مايكروسوفت» قام بتعيين الفرق لاستهداف كل صناعة رئيسة، من المرافق إلى العناية الصحية. «نقول، هناك فرصة عظيمة. وإذا لم يغتنمها أحد، فسوف نفعل.

«نقتحم ويبدأ الفتية الكبار بمراجعة أنفسهم ويقولون: «أنا من أحمل موجودات الزبون. لدي محتوى وإعلان أكثر. لدي نظام توزيع كامل. ولاأريد أن أنافس «مايكروسوفت» على الأدوات والبنية التحتية. علي استخدام التكنولوجيا التي لديهم...»

«لقد جعلنا الصحف، البنوك، والشركات السلكية تعمل بناء على خطة عملنا»، كما تنبأ.

والفرصة الحقيقية، كما علم «جيتس»، ذهبت بعيداً وراء مبيعات المنتج المجردة للشركات الفردية. فقد وضع فن الإستراتيجية بمستوى الصناعة، بالبحث عن طريق لصيانة حصة لـ «مايكروسوفت». كما أملت الشركة بالحصول على «حصتها العادلة»، كما وضعها مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» في لحظة، من العائدات الجديدة بينما أعادت

الصناعات الرئيسة بناء نفسها بسبب عصر المعلومات. وفي كل قطاع، كانت «مايكروسوفت» تتطلع لانتقاء «شريك إستراتيجي» رئيس لترسيخ أقدامها بثبات فيه. ولم يضطر «جيتس» لامتلاكها كلها طالما كانت «مايكروسوفت» مدمجة، مقتحمة، ومشتركة فيها كلها. فحالما تكون «مايكروسوفت» مترسخة في التنظيم الاقتصادي، فسوف تتدفق العائدات.

وعندما صعد مدراء التنفيذ طائرات الهليوكوبتر للعودة إلى «مايكروسوفت»، كان «جيتس» يراقب بشكل مقصود من كرسيه على ظهر السفينة، ليختم الأسئلة حول الطاولة عندما أدار الطيارون محركاتهم. وبعد أن أقلعت من رصيف المرفأ أعاد «جيتس» انتباهه.

وبعد تناول طعام العشاء، حول «جيتس» المحادثة إلى الداخل. فوقف أمام المدفأة الحجرية الضخمة متابعاً لمدة ساعتين. ولكني كنت مشدوهاً بهدوئه. فقد اكتشف نموذجاً ملائماً تماماً لقيادة جميع النزعات الرئيسة في التكنولوجيا والاقتصاد. وكانت «مايكروسوفت» تماماً مشروع عادل علمي عملاق، ولذلك استطاع «جيتس» إثبات أنه على صواب. وعندما غادر «جيتس» أخيراً، غادر جميعنا.

وبعد نصف ساعة، أكملت مع جون ماركوف من صحيفة نيويورك تايمز تقريباً إبحارنا السري في ممتلكات «جيتس». فوقفنا نتحدث في نهاية المرفأ فوق المياه المعتمة المسطحة. وعندما نظرنا إلى الخلف، رأينا «جيتس» في كوخه، مضاء فقط بمصباح.

كان من الصعب بالنسبة لي أن أرى عندئذ بأن بذور «مايكروسوفت» التي وقعت في الخطيئة في السنوات الثلاثة التالية. كانت تزرع مرة أخرى. وفي الأشهر اللاحقة لليلة التي أمضيناها في «هود كانال»، اتخذ «جيتس» سلسلة من القرارات الحاسمة والتي وضعت «مايكروسوفت» على طريق مختلف جداً عن الطريق الذي بدا ملائماً أكثر بالنسبة لي عندها. ولكني لم أعلم أعماق الانقسامات الشخصية والأيديولوجية التي قسمت «مايكروسوفت». ولم أعلم مدى الصعوبات التي كانت تواجهها «مايكروسوفت» في إنجاز منتجاتها الرئيسة واختراق الأسواق المهمة. كما لم أتوقع بالتأكيد الأذى الذي هاجمت به حكومة الولايات المتحدة الشركة الأمر الذي بدا وكأنه يقود ولادة الاقتصاد الأمريكي من جديد. والأهم من ذلك، فلم أفهم كيف تحولت نقاط القوة التي خدمت «بِل جيتس» كثيراً إلى نقاط ضعفه الأعظم. وكيف أصبحت الأخطاء التي حاول كثيراً تجنبها أكثر من فعله في النهاية.

## قصة ما قبل النوم Bedtime Story

ربما يكون ويليام هنري «جيتس» الثالث قد قص على نفسه قصة مطمئنة عندما استعد للنوم تلك الليلة. فقد كان لغلام فكرة جيدة جداً.

وتأتي الحقيقة المهمة حول «مايكروسوفت» من فكرة «جيتس» الكبيرة، تبصر فريد، وقوي جداً حتى أنه استمر لعشرين سنة. فمن وجهة نظر «جيتس»، ربما يستغرق ذلك عشرين سنة أخرى قبل أن تنتهي الفكرة تماماً.

أحياناً، كما أحب «جيتس» أن يقول، لايتعقب الناس النتيجة الحتمية.

وعندما اقترب «جيتس» من منتصف العمر، أصبح مولعاً بشكل متزايد بالعودة إلى رؤيا التأسيس لطمأنة نفسه بأنه استمر في المسار التاريخي الصحيح. فكان دائماً حذراً من إعطاء الفضل لشريكه الأولي بنسبة ٣٦٪. ولكنه عندما يبدأ بخطابه أو محادثاته مع عبارات مثل عندما أسسنا بول آلن وأنا «مايكروسوفت». فكانت تلك فكرته الأصلية الخاصة التي كانت حقاً يتحدث عنها. فقد قاد «جيتس» «مايكروسوفت» طوال حياتها، فالشركة هي بشكل فردي إسقاط له. وفكرته الخاصة.

فيما بعد، عندما هوجمت «مايكروسوفت» من قبل وزارة العدل، قد يقول «جيتس» بأن ندمه الكبير كان بسبب عدم إخباره قصته بشكل مؤثر أكثر. إذ يقول (من الواضح بأن كامل القصة عن «مايكروسوفت»، كامل القصة عن الحواسيب الشخصية كانت قد فقدت هنا).

«كل ذلك يعود لمبادئ التأسيس للشركة»، هذا ما شرحه لي في تبادل الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني بعد بضعة أسابيع من (حفل البيجاما). كلها تصل إلى فكرة واحدة: عندما تصبح أجهزة الحاسوب أرخص، تصبح برامج الحاسوب قيمة. فبرامج الحاسوب هي نقطة الازدحام. وسوف تكون برامج الحاسوب في عجز دائماً لأن ما يريد الناس فعله بواسطة الحواسيب يتزايد بشكل دائم.

«لقد أظهرنا منذ ٢٣ سنة مضت بأن:

١- برامج الحاسوب هي المفتاح الرئيس للتحسين الاسمي غير المقيد في قوة الحواسيب.

٢- يجب أن تفصل برامج الحاسوب عن أجهزة الحاسوب لأن الطريقة التي تدير وتجذب فيها أناس عظماء مختلفة.

٣- يجب فصل برامج الحاسوب عن أجهزة الحاسوب لأنك ستسمح للزبائن باختيار الجهاز الأفضل بالنسبة لهم.

٤ - ستجعل برامج الحاسوب في النهاية الحاسوب طبيعياً وسهل كلياً التعامل معه.

٥ - يسمح بيع برامج الحاسوب في الحجم بأسعار منخفضة حتى عندما تصرف مبالغ متزايدة في البحث والتطوير.

«لاأرى أي تغيير يجعلني أفكر بأن هناك أي خطأ في هذه المبادئ».

يمكن تحديد رؤيا «مايكروسوفت» التأسيسية بأربع كلمات: فصل البرامج عن الأجهزة. فقد أراد بول الن، في أيام «مايكروسوفت» الأولى، أن تبني الشركة أجهزة الحاسوب تماماً مثل البرامج، ولكن «جيتس» أصر على تبني إستراتيجية البرامج فقط. فقد ثبتت الحكمة التقليدية بابتكار البرامج منفصلة عن الأجهزة بشكل رائع في النهاية. ويتضمن قانون «مور»، الذي نسب إلى «جوردون مور» المؤسس المشترك لانتل، بأن رقم أجهزة الترانزستور (أداة إلكترونية أصغر من صمام الراديو بكثير تستخدم في أجهزة الراديو المستقبلة) التي يمكن أن تستخرج في قرص، يتضاعف تقريباً كل ثمانية عشر شهراً، وينزل السعر إلى النصف. وتبدو الملاحظة وكأنها تنبؤ بأعمال تطوير أجهزة الحاسوب، مرشداً قوياً بمقدار قوة الحاسوب بسعر محدد سيكون متوفراً عبر الوقت.

وعندما تزداد قوة القطعة لكل دولار اسمياً، تتخفض أسعار أجهزة الحاسوب بسرعة. ويصبح المزودون تقريباً منجزين قابلين للتبادل للقوة المعالجة. وتصبح إم.آي.بي.اس MIPS أي ملايين التعليمات في كل ثانية، بضائع مثل معدات الخنزير ومكاييل الذرة. وتماماً كما يواجه المزارعون انخفاضاً في الأسعار عندما يكون لديهم موسم حصاد وافر، على صناع القطع الانسجام مع محاصيل وافرة من قوة الكومبيوتر. وهكذا انخفض سعر المعالجة مليون - طية في السنوات العشرين الماضية وقد ينخفض أيضاً مليون - طية في السنوات العشرين التالية.

ولقد بقت شركات الحاسوب تاريخياً بعيدة عن الأسعار المنخفض عن طريق بيع زبائنها آلات أكثر فاعلية. فكانت شركات الحاسوب عبارة عن منظمات «مدمجة عمودياً». فقد كان يأتي كل شيء بدءاً من القطع إلى نظام التشغيل إلى التطبيقات إلى الخدمات من بائع واحد. وكانت معظم شركات الحاسوب منظمة على نفس النحو، سواء أكانت الشركة مصنعة للحاسبة الإلكترونية الكبيرة مثل آي.بي.إم، أم شركات الحاسوب المصغر مثل شركة ديجيتال إكويبمينت Digital Equipment Corporation (شركة المعدات الرقمية)، التي تحدث أولاً آي.بي.ام. أو الموجة الجديدة من صناع محطة العمل (حاسوب جانبي يتفرع من حاسوب رئيس في العمل)، مثل سان ميكروسيستمز، والتي ارتكزت عروضها على نظام تشغيل يونيكس، أو حتى «آبل» كومبيوتر، التي طورت نظام تشغيل ماكينتوش المحبب أكثر لتمييز حواسبها عن الحواسيب الشخصية PC ذات السعر الأخفض. كما ربط صناع أجهزة

الحاسوب برامج الحاسوب مع حواسبهم. لكن هدف برامج الحاسوب كان تعزيز مبيعات الأجهزة، المصدر الحقيقي لعائدات الشركات. ولأن برامج الحاسوب الخصوصية لم تستطع العمل على أجهزة منافسة، قيدت الشركات بشكل فعال زبائنها، مبتكرة حسابات أجهزة مربحة ومربحة حصلت عليها الشركات لسنوات.

كما ساعد مفهوم إستراتيجية برامج الحاسوب فقط لشركة «مايكروسوفت» على حل ذلك القيد. فعن طريق ابتكار خطة عمل برامج مشتركة عملت على الأجهزة من مزودين منافسين عدة، ساعدت «مايكروسوفت» على تحرير الزبائن من قبضة صناع أجهزة الحاسوب الخصوصية. وكان ظهور «نموذج الحاسوب الشخصي» التغيير الوحيد الأكبر في صناعة الحاسوب قبل حلول الإنترنت.

ولم تكن الخطوة الحقيقية في اتفاق عام ١٩٨١، التي اختلف من أجلها «جيتس»، والين، وبولمر مع آي.بي.إم، بأنهم منحوا رخصة نظام تشغيل الأسطوانة التي لم يمتلكوها بعد لآي.بي.إم ليتم استخدامها في الحاسوب الشخصي الأول. بل كانت بند العقد الذي ترك لـ «مايكروسوفت» الحق بمنح رخصة دوز لمنافسي آي.بي.إم. وكانت تلك اللحظة التي تحررت فيها برامج الحاسوب من الأجهزة، واللحظة التي أصبح فيها انتصار نموذج النموذج الشخصي حتمياً.

لقد أخبرني «جيتس» «عندما كنا نقوم بالعمل الثوري في أطوال سابقة، علمنا شيئاً لم يكن يعرفه أحد. وكانت الرؤيا دائماً أصل استثنائي. فقد أدركنا أن نموذج الحاسوب الشخصي سوف ينجح وأن

الناس سوف يستخفون بتقدير قيمة الحاسوب الشخصي والأداة وأين قد يؤدي ذلك. فالرؤيا بمفردها وضعتنا خارجاً في المقدمة».

مات الملك، يعيش الملك. عن طريق منح رخصة برامج أنظمة التشغيل الخاصة بها للعديد من صناع أجهزة الحاسوب، وضعت «مايكروسوفت» يدها على الموقع الرئيس في الصناعة المنظمة. وإذ لم تعد أجهزة الحاسوب الحارس، أصبح «نظام دوس DOS» أولاً وويندوز فيما بعد النقطة الأهم. وفي أحد جوانبها، تنافس صناع الأجهزة بقوة لزيادة الميزات أو خفض الأسعار للحواسيب التي تعمل كلها على برامج حاسوب مطابقة من «مايكروسوفت». ومن جانب آخر، استهدف مبتكرو برامج التطبيقات منتجاتهم في خطة عمل «مايكروسوفت»، وليس المنتجات الخاصة لصناع أجهزة الحاسوب.

فقد أعاد تأسيس دوز ومن بعده ويندوز، كخطة عمل مشتركة لبرامج الحاسوب التي عملت على صناعات عدة من أجهزة الحاسوب، بناء صناعة الحاسوب جذرياً. إذ لم تضطر «مايكروسوفت» لإنتاج حواسيب لتحصل تماماً على ما أرادته: آلات أكثر وأقوى، وكلها تقريباً ترتكز على خطة عمل «مايكروسوفت». وقد خلقت المنافسة القوية ابتكارات في برامج الحاسوب أسرع بكثير مما استطاعت «مايكروسوفت» تحقيقه بمفردها. وبدلاً من الشركات العمودية التي قدمت أنظمة كاملة، أعادت الصناعة تشكيل عناصرها الأفقية - القطع، السواقات الصلبة، أنظمة التشغيل، برامج التطبيقات، خدمات الاستشارة، وما إلى ذلك، مع شركات مختلفة تهيمن على كل منها. وفي

نموذج الحاسوب الشخصي الجديد. صنعت شركة إنتل وبضعة منافسين القطع، بينما أخرجتها شركات مثل ديل وكومباك وهيوليت-باكارد بشكل مؤذٍ في أسواق منافسة لتجميع وتوزيع الحواسيب الشخصية بأنفسهم. كما زودت «مايكروسوفت» نظام التشغيل. وفيما بعد، هيمنت «مايكروسوفت» على تطبيقات الإنتاجية الأساسية، مثل معالج الكلمة، الجدول الشامل، برنامج التقديم، وأخيراً المتصفح والبريد الإلكتروني وبرامج التقويم.

يمكن لـ «جيتس» أن يدعي قياساً كبيراً لحساب الحواسيب الشخصية الرخيصة. حيث يعد نموذج الحاسوب الشخصي مسؤولاً عن ربط قانون مور بالعالم الحقيقي لبيع الحواسيب، لحل المنافسة والاستثمار المؤذي. كما تستطيع «مايكروسوفت» أن تدعي حصة كبيرة من الحساب لأي منافع اجتماعية كانت قد جلبت. وتشحن الصناعة أكثر من ١٠٠ مليون وحدة كل سنة بأسعار انخفضت أحياناً كثيراً إلى ٣٩٩ دولاراً. كما يكون «جيتس» على صواب عندما يدعي بأن الطبيعة المفعمة بالحيوية للسعر لنموذج الحاسوب الشخصي هي سبب كراهية المنافسين الذين يعتمدون على الأسعار العالية والحجم المنخفض لـ «مايكروسوفت». فارتفاع السعر حتى لجهاز كمبيوتر شخصي إلى ٢.٠٠٠ دولار هو جزء صغير مقارنة مع الأرباح الهائلة التي تمتعت بها شركات الحاسوب في الحواسب الإلكترونية الكبيرة التي بلغت قيمتها مليون دولار والخادمين (سيرفرز) بالنهاية العليا.

وتراجع الباعة المدمجون عمودياً ذوو النموذج القديم إلى أساس أعلى، بدفع حواسب أكثر فاعلية استطاعت أن تسيطر على الأسعار

العالية. ومن وجهة نظر «جيتس» فقد كان من المتوقع مهاجمتهم بشكل لايمكن تفاديه. وبالنسبة لـ «مايكروسوفت» فقد انقلب الوضع . فعندما أصبحت القطع أقوى واستثمر «مايكروسوفت» أكثر في برامج الحاسوب، فقد شقت البرامج الشخصية طريقها لأعلى سلسلة عمل الحاسوب.

وما اقتطعه نموذج الحواسيب الشخصية في احتياطيات الربح، عوضته بشكل أكبر في الحجم الكلي. فالحجم العالي، وليست الأسعار العالية، هي المفتاح الرئيس لأرباح «مايكروسوفت» العالية. فلا يضاهي أي منتج آخر برامج الحاسوب عندما تصل إلى ما يسمى نفوذ التشغيل. فقد تصل تكلفة النسخة الأولى من برنامج جديد إلى مئات الملايين أو البلايين من الدولارات. ولكن تكلفة النسخة الثانية تبلغ بنسات. فالحجم هو ما مكن «مايكروسوفت» من صرف الكثير بتطوير ويندوز ٢٠٠٠ كما فعلت بوينغ Boeing من أجل تطوير ٧٤٧ ومع ذلك باعت المنتج بأقل من ١٥٠ دولار.

فالحجم لايحدث تماماً. فقد هاجمت «مايكروسوفت» المشكلات التي لم يعرف سببها عن طريق الاستثمار بشبكة من الشركاء، والموزعين، والمستشارين، وبرامج التدريب، والتعليم التقني، ودعم المطورين. فقد وضعت «مايكروسوفت» نفسها في المركز. ولم يتوجب على «جيتس» أن يكون شجاعاً. فكل مرة يقوم فيها أي من شركاء «مايكروسوفت» بالحصول على زبون، فإنهم يدفعون خطة العمل إلى الأمام. فقد تلقت «مايكروسوفت» حصتها المقتطعة. إذ تخلق حصة صغيرة ونامية من فطيرة كبيرة نامية حصة كبيرة من فطيرة متقلصة

في أي يوم. وقد حققت «مايكروسوفت» أرباحاً كبيرة ليس باستهداف الأرباح بل باستهداف حصة السوق.

فمع صيانة سوق نظام التشغيل للحواسيب الشخصية في أواخر الثمانينيات، بدأت «مايكروسوفت» بصياغة إستراتيجية أكثر طموحاً لتصبح المجهز المهيمن لخطة العمل للبنية التحتية الكلية للمعلومات. وستحول الثورة الرقمية حجم الاقتصاد العالمي، مقدمة ربما الفرص التجارية الأعظم في التاريخ. ولاغتنام الفرصة، كانت خطة «جيتس» «ويندوز في كل مكان».

حيث قال في تبادل الرسائل الإلكترونية بيننا في عام ١٩٩٧، «كل ما أفعله هو للمدى الطويل، محسن إلى أبعد قدر ممكن لامتلاك الشركة الأفضل لبرامج الحاسوب بعد عشر سنوات أو عشرين سنة من الآن».

وفي نموذج منقح، صورت إستراتيجية ويندوز في كل مكان في شعار استمر لوقت طويل «مايكروسوفت»، «كمبيوتر على كل مكتب وفي كل منزل». وكانت الرؤيا الموسعة، التي أنشدها الموظفون. الجدد في جلسات التكييف التي قادها خبراء «مايكروسوفت»، حتى أكثر ملائمة «حاسوب على كل مكتب وفي كل منزل، يعمل على برامج مايكروسوفت». (وكان الاعتقاد التقليدي بأنه حتى قبل مشكلات «مايكروسوفت» القانونية، كان محامو الشركة قد اعترضوا بسبب موضوع مكافحة التروستات). وحتى مدراء التنفيذ الأعلى كرروا الترنيمة الحقيقية شخصياً: (حاسوب على كل مكتب وفي كل منزل، وكلها تعمل على برامج «مايكروسوفت» بالذات).

لم تكن الهيمنة العالمية الكلية، كما فسرها موظفو «مايكروسوفت» وضع مهمة الشركة بسخرية، مؤامرة شريرة. فمن وجهة نظر «مايكروسوفت»، كانت الهيمنة من قبل شركة واحدة ببساطة النتيجة الحتمية لحلقات المردود الإيجابية التي تعد جزءاً من القوى المحركة الاقتصادية الأساسية لبرامج الحاسوب.

كما كانت خطة ويندوز في كل مكان، المعروفة رسمياً بأسلوب بناء ويندوز القابل للتسلق، لتمديد الأوضاع الاقتصادية لبرامج الحاسوب ذات الحجم العالي للأعلى والأسفل من سوق الحواسيب الشخصية الرئيس «لمايكروسوفت». وقد يصبح ويندوز أسلوب بناء البرامج الوحيد لكل شيء من الأجهزة المحمولة الأصغر إلى الأنظمة المغامرة المتحدة التي لديها طلب أكبر. وقد تعطي هيمنة «مايكروسوفت» على سطح المكتب دفعاً للشركة في الأسواق الجديدة. كما قد يعاد ابتكار نفس الدائرة التي عملت بشكل جيد جداً في الحواسيب الشخصية ومن أجل ميدان يشمل كل شيء من قواعد البيانات الكبيرة التي تستخدم لتوصيل الحاسوب إلى الشبكة الرئيسة إلى العالم الواسع من التسلية.

لقد كان التبصر أساساً جيداً. حتى إن «مايكروسوفت» كانت حقاً شرياناً لتنفيذها فقط. حيث قال «جيتس»: «لم ينجح نموذج الحاسوب الشخصي فقط، بل نجح الحاسوب الشخصي بالذات. تستطيع «مايكروسوفت» أن ترتكب جميع الأخطاء وتختفي ولايزال نموذج الحاسوب الشخصي مهيمناً على قمة الهرم بالنسبة للعمل في مجال الحاسوب. وهذا سوف يحدث. إنه مضمون الحدوث. وعلى الشركات

ان تتماشى مع تلك الحقيقة، أو لاتتماشى معها، لكنها سوف تقيّم بناء على ذلك».

كما قال: «في بعض الأحيان، يبدو الأمر وكأن الناس لايتعقبون النتيجة الحتمية».

كان مفتاح النجاح أسر القلوب والعقول لمطوري برامج الحاسوب. فقد دفعت الأنظمة الاقتصادية البسيطة معظم المطورين باتجاه مخرج ذي حجم أعلى بالنسبة لتطبيقاتهم. ومثل «مايكروسوفت»، فقد اعتمد مطورو برامج الحاسوب الآخرون على الحجم العالي لنشر تكاليفهم الصريحة على وحدات أكثر. وعن طريق إستراتيجية ويندوز في كل مكان، قد تقدم «مايكروسوفت» خطة العمل ذات الحجم الأعلى في التاريخ بالسماح للمطورين باستخدام نفس المجموعة من الأدوات واستهداف نفس الأسطح البينية لبرامج الحاسوب للأجهزة الجيبية، وأجهزة السيت توب التلفزيونية، وأجهزة سطح المكتب، ومحطات العمل الفعالة (حاسوب جانبي يتفرع من حاسوب رئيس في العمل أو خادم (سيرفر) كبير لشبكات متحدة). كما قد تخفي «مايكروسوفت» الاختلاف في الأعمال الداخلية لكل جهاز خلف مجموعة متسقة من الأسطح البينية المبرمجة. وعندما يعلم المطور كيفية ابتكار برامج من أجل الحواسيب الشخصية لويندوز، فقد علم كيفية ابتكار برامج لأنظمة متحدة كبيرة أو أجهزة محمولة صغيرة جداً.

وعندها لن تعمل «خطة عمل» «مايكروسوفت» فقط كسطح بيني مهم بين صناع أجهزة الحواسيب الشخصية ومطوري برامج هذه الحواسيب، ولكن بين جميع أجهزة الحاسوب وجميع برامج الحاسوب.

وكان ناثان ميهروفولد من أوقد انفعال «جيتس» تجاه إستراتيجية ويندوز في كل مكان، وهو المفكر الكهربائي الكبير الذي كان خلال فترة طويلة من أوائل التسعينيات صديق «جيتس» التقني المفضل. كما كان بولمر، بالطبع، صديق «جيتس» المفضل بدون جدل، فهو الدعامة الموثوقة التي أبقت «جيتس» راسخاً ومنتظماً، واستطاع دائماً أن يحظى بثقته ليفعل ما يراه الأفضل بالنسبة له وللشركة. كما كان «جيتس» وبولمر كزوجين. لكن ميهروفولد قدم مرحاً أكثر مجازفة.

وانسجم «جيتس» وميهروفولد بسرعة في عام ١٩٨٦، بعد شراء «مايكروسوفت» لأبحاث الأنظمة الديناميكية (Dynamical Systems Research)، وهي شركة بيركلي Berkeley المبتدئة التي أسسها «جيتس» مع زميل له من جامعة برنستون يعمل كبروفسور في العلوم الطبيعية. وقد حظي اكتشاف ميهروفولد في أواخر الثمانينيات باحترام «جيتس». كما كانت مذكراته الداخلية تعريفاً للنوع الأدبي، حتى إن أي هجوم طويل ولاذع يطرح للمناقشة كان يعرف بكتابة «نتاج ناثان: فقد أقنعت مذكرة ميهروفولد الطويلة التي أرسلها لـ «جيتس» حول التهديدات لنظام (إم.إس دوس MS-DOS) بأنه يحتاج إلى «قاتل يونيكس»، المفهوم الذي تطور في ويندوز إن.تي. وكنصير لويندوز في كل مكان ساعد ميهروفولد على أن تبدأ «مايكروسوفت» العمل على ويندوز المعزول للأجهزة المحمولة والهواتف الخلوية. وقال «جيتس» عن الناس الذين أحب التشاور معهم حول التكنولوجيا «ناثان هو إلى حد ما الأكثر أهمية على تلك القائمة».

فقد أحب «جيتس» قدرة ميهروفولد على إثبات حقائق قانون الطبيعة في المحادثة، حتى لو كانت تبين أن أفكاره غير مدروسة، أو مبالغ فيها، أو سابقة لأوانها، أو أنها عبارة عن خطأ واضح. كما كان ميهروفولد نصيراً لجهود التلفاز التفاعلي لـ «مايكروسوفت» في أوج الإسراف في التقارب الرقمي لأوائل التسعينيات، كما أنقذت بعض التكنولوجيات من أجل منتجات الإنترنت. وقد ساعد ميهروفولد «جيتس» في كتابه «الطريق إلى الأمام». فقد أراحه من الأسى بسبب الحقيقة بأن طبعة الأول، الذي ظهر في عام ١٩٩٥، بالكاد ذكر الإنترنت، وهي الميزة الأهم جدلياً في الطريق من أجل التقدم إلى الأمام.

كما كان ميهروفولد أيضاً مدافعاً عن سعي «مايكروسوفت» غير الناجح لجباية رسم تعامل، أو كما يسميه ميهروفولد «نشاط»، لشراء كل بطاقة مصرفية على الإنترنت. وهذا النشاط، هو رسم يجمعه ناشرو الكتب لجمع المراهنين معاً.

كان سعي «مايكروسوفت» لاقتطاع جزء من التعاملات التجارية الهندسية عاملاً مستخفاً بتقديره في لقاء حزيران عام ١٩٩٥ مع نيتسكيب التي ظهرت بشكل بارز في مشكلات «مايكروسوفت» القانونية فيما بعد. فقبل عدة أشهر من اللقاء، نقل براب فوكس، عضو في فريق ميهروفولد: «حصلنا على صفقة التعامل التي أردناها من فيزا Visa». كما كانت نيتسكيب تبحث عن صفقة مشابهة من ماستر كارد Master-Card. وفي اللقاء، حاول فوكس وآخرون «أن يفرضوا بالقوة» اتحادات بطاقات مصرفية عن طريق منع شركات برامج الحاسوب اقتطاع نسبة

لكل تعامل على الإنترنت. فقد كتب توماس ريردوم «يبدو هذا كالكأس المقدسة التي نتوق إليها جميعاً». وفي النهاية، لم تتماشَ نيتسكيب ولا اتحادات البطاقات المصرفية مع خطة «مايكروسوفت». وبعد أن أدرك نقاد «مايكروسوفت» سعي الشركة لوضع «نشاط» على تعاملات الإنترنت كدليل على طموحاتها الفرضية للسلب، تراجع ميهروفولد عن العبارة وقال أنه يشك في قدرة أي منجز لبرامج الحاسوب على جمع مثل هذه الرسوم بشكل واسع.

وكان من السهل رؤية السبب الذي دعا «جيتس» ليجعل ميهروفولد مسلياً. وعندما وطأ المراسلون الصحفيون - وكنت من بينهم - الطريق المبتذل إلى مكتب ميهروفولد، كنا عرضة للتشويش بأنومالكاريس Ano-malcaris، وهو مخلوق شبيه بسرطان البحر بفم شعاعي، وكان الحيوان المفترس الأكبر في الحقبة الكمبرية Cambrian Period، قبل خمسمائة مليون سنة مضت تقريباً. أو بوصف ميهروفولد للعلاقة الجنسية بين الديناصورات أو عن صفه للطبخ الفرنسي أو عمله مع عالم الفيزياء ستيفين هوكينغ. وقد انزلقت «مايكروسوفت» في دور الراوي العلمي، مقدمةً ملاحظات بارعة ومتحدثة بجنون. وفيما بعد، تظاهر بالإحباط إذ تم تجاهل محاولاته لإبداء رأيه بمواضيع اكثر خطورة بشكل عام، على حد قوله.

ولم يكن ميهروفولد يشعر بالخجل بادعاء الفضل لإستراتيجية ويندوز في كل مكان، حيث تباهى في مقابلة في عام ١٩٩٨، «كانت لدي تلك الفكرة الجوهرية في ١٩٨٦ و ١٩٨٧ بأنك تستطيع أن تمتلك نظام

برامج حاسوب قابلة للتسلق من أجل حواسيب محمولة صغيرة ... وبعض برامج الخادم (السيرفر). ولم تكن تلك الفكرة قد خطرت في بال أحدهم مطلقاً. وقد حققنا ٥٠ بليون دولار في قيمة السوق اعتماداً على تلك الفكرة. وقد تمسكنا بها. وهذه الفكرة تستحق ٥٠ بليون دولار أو ١٠٠ بليون دولار أخرى قبل أن تصل إلى أوجها».

وبسبب إحباطه بأن «مايكروسوفت» لم تكن تفسر بشكل فعال القوى المحركة لنجاحها، فقد أمضى عطلة الصيف في عام ١٩٩٣ ليكتب مقالة بعنوان «إخبارها كما هي». واقترح أن تصدر المقالة تحت اسم «جيتس» إلى مطبوعات مثل هارفارد بيزنز ريفيو Harvard Business Review. ولتفسير قوة المقاييس التكنولوجية، أعاد ميهروفولد سرد النزاع بين في.إتش.إس VHS (مسجل الصور التلفزيونية للاستعمال المنزلي) وأحجام بيتاماكس Betamax لمسجلات أشرطة الفيديو. إذ كان لـ في.إتش.إس جودة أقل، ولكن لأسباب عدة. قدم في.إتش.إس ساعتين من التسجيل لكل شريط، وهي كافية لتسجيل فيلم كامل، مقابل ساعة واحدة لسوني Sony. وقدمت شركة فيكتور اليابانية Japan Victor Company رخصة لحجم في.إتش.إس لصناع متعددين، بينما لم تسمح سوني بأي استنساخ لبيتاماكس. وهكذا كانت في.إتش.إس هي السباقة. وعنى ذلك سوقاً أكبر لأشرطة فيديو (في.إتش.إس) في محلات الفيديو. وكانت وفرة العناوين قد زادت الطلب من أجل الفيديوهات (VCRS مسجل الصور التلفزيونية) المرتكزة على في.إتش.إس، والذي أدى إلى زيادة السوق من أجل

العناوين. واختفى بيتاماكس تماماً. وبالنسبة لميهروفولد، فقد كانت هذه الحلقة مثالاً كلاسيكياً عن حلقة المردود الإيجابية.

وكتب ميهروفولد «إن قوانين الأنظمة الاقتصادية للمردود الإيجابي تملي بأنه يمكن أن يكون هناك رابح واحد فقط».

وبشكل مماثل، فقد شرح بأن شركة برامج الحاسوب التي نجحت في وضع المقاييس وتأسيس خطة العمل المهيمنة قد تحصد مكافآت أكبر من المألوف، نسبة مئوية من الأرباح عالية جداً حتى بالنسبة لحصتها المئوية في السوق.

كما شرح ميهروفولد «الوضع التارخي هو أن حصة السوق التي يحصل عليها القائد في برامج أنظمة الحاسوب هي حوالي ٩٠ بالمائة أو أكثر من السوق، بينما من يتوضع في المرتبة الثانية يحصل على ٩٠ بالمائة من مجمل المتبقي، وهكذا».

وقد استغلت «مايكروسوفت» المردود الإيجابي بمهارة في سوق أنظمة تشغيل الحاسوب الشخصي. فكلما ازداد عدد المستخدمين لخطة العمل، كلما أصبحت خطة العمل أكثر جاذبية بالنسبة لمبرمجي برامج الحاسوب في الخارج، والذين يبتكرون برامج أكثر لخطة العمل. وتباعاً تزداد جاذبية خطة العمل، مبتدئة دورة جديدة من حلقة المردود الإيجابي.

ولذلك كانت كل دورة من اللعبة الكل أو لا شيء. فقد كتب ميهروفولد «لايمكن لنفوذ المردود الإيجابي الذي لايرحم أن يسمح بوضع حيث هناك العديد من المنافسين المتكافئين المتعددين الذي

يشتركون في بريق الشهرة. باستثناء اللحظة الموجزة حيث يجتاز الوافد الجديد في طريقه للقمة بطلاً سابقاً في طريقه للقاعدة».

كما آمن «جيتس» أيضاً «بالفردية». فمثل حفرة مظلمة في الفضاء الخارجي، يجذب التنفيذ الفاعل لإستراتيجية المردود الإيجابي كل شيء إلى المركز. ولايستطيع صاحب المنصب أن يتوانى بشأن الابتكار أو أن يكون جشعاً في السعر، فقد نجحت حلقة المردود الإيجابي بالنسبة للمتحدين تماماً كما فعلت بالنسبة لأصحاب المناصب. ولكن إذا استمر الرابح بتوسيع ميدانه، فسيصعب على المنافسين إعلان تحدٍّ خطير.

## تعقب النتيجة الحتمية

من وجهة نظر «جيتس»، كان من المحتم بأن خطة العمل المشتركة لبرامج الحاسوب سوف تبدأ بالرسوخ في أجهزة التلفاز، الأجهزة المحمولة، وأدوات إلكترونية أخرى للمستهلك. وقد يفصل النموذج الأفقي صناع أجهزة الحاسوب عن منجزي برامج الحاسوب، تماماً كما فعل في عمل الحاسوب الشخصي. وقد تملي حلقة المردود الإيجابي بأنه قد يكون هناك رابح وحيد.

وإذا نجحت «مايكروسوفت» بإستراتيجية ويندوز في كل مكان، فسيكون هذا إنجازاً لم يسبق له مثيل. إذ لم تكن أنظمة تشغيل برامج الحاسوب تاريخياً قابلة للامتزاج. وقبل قرن مضى، كان من الصعب تبادل الوثائق والجداول الشاملة بين الحواسيب المرتكزة على ويندوز وحواسيب ماكينتوش. وكان من الصعب أيضاً التفكير بكيفية تمكن نظام التشغيل نفسه بالعمل على جهاز محمول وكمبيوتر شخصي، أو كيف

يوذي وظيفته كنظام تشغيل للشبكة والذي وزع الوثائق المخزنة في أنظمة ملفات مركزية أو كمحتويات لجهاز سيت توب لتلفاز تفاعلي. ومع ويندوز في كل مكان، قد تبدو كلها وتشعر بالمثل، بالنسبة للمستخدمين والمطورين في آن واحد. وكذلك فقد يصغر الحجم الكلي سوق الحواسيب الشخصية، وقد يجعل الدمج بين جميع الأجزاء وضع «مايكروسوفت» منيعاً بالفعل.

وقد بدت إستراتيجية ويندوز في كل مكان كالرابح. ففي سوق الحواسيب الشخصية، كانت خطة عمل ويندوز الرابح بدون جدال. وبدءاً من عام ١٩٩٥، قاد ويندوز ٩٥ حلقة مردد إيجابية كبيرة لـ «مايكروسوفت». وقد استفادت «مايكروسوفت» من تحول صناعة الحواسيب الشخصية من أقراص ١٦ بِت ١٦-bit (عدد ثنائي) إلى معالجات أكثر فاعلية بـ ٣٢ بِت ٣٢-bit (عدد ثنائي) إلى أن وضعت أخيراً خبرة مستخدم «مايكروسوفت» تقريباً في حالة تعادل مع ماكينتوش لشركة «آبل». وعرفت خطة عمل ويندوز الجديدة بـ ٣٢ بِت بوين ٣٢ Win ٣٢.

وفي ذلك الوقت، كانت «مايكروسوفت» تستعمل نموذج الحاسوب الشخصي بحجم عالي وسعر منخفض للسوق من أجل الحواسيب الأكثر فاعلية التي أدت وظيفتها كخادم (سيرفر) للشبكات المتحدة. وكان ويندوز إن تي يرتقي لمنزلة أعلى من سان ميكروسيستمز، هيوليت - باكارد، وآي بي.إم، والتي تشبثت بالنموذج القديم المدمج عمودياً، ببيع أنظمتها المتحدة الخاصة مع أجهزة الحاسوب ذات السعر الأعلى.

وفي خـدمـات المسـتـهلك، بدأ ويندوز سـي.إي Windows CE بداية بطيـئة. ولكن «جـيتس» اعتقـد أن الزبائن، مـثل الشـركات العـاملة في مجال التلفزيون السلكي، قد يعودون إلى وعيهم، حتى بدون استثمارات «مايكروسوفت» ببلايين الدولارات. فإذا كانت الشركات السلكية ستنشر مـلايين الوحـدات ذات التكلفة المنخـفضـة بشكل إسـتراتيجي للتلفـاز الرقمي والخدمـات التفاعليـة، فسـتدرك بأنها بحـاجـة إلى طبقـة برامج حاسوب مشتركة، تماماً مثلما فعل صناع الحواسيب الشخصية PC. إذ أخبرني «جيتس» «قد يستغرق حدوث ذلك خمس أو ست سنوات، ولكنه سوف يحدث».

كما كان الأمر الذي حملته الفكرة واستحوذ على مخيلة «جيتس» قوياً جداً حتى أنه أضاع تقريباً فرصة الإنترنت. وحتى قبل أن تنتهي الضجة الإعلامية لويندوز ٩٥، كان منتج آخر لبرامج الحاسوب ينتج حلقة مردود إيجابية أكثر فاعلية حتى من ويندوز. ففي وقت قريب بعد التـعـريف بهـا في عـام ١٩٩٤، بلغ مـتـصـفـح الشـبكة نافي «جـيـتس» لنيـتسكيب Netscapeش s Navigator ٨٠٪ من حـصـة السـوق. وكـان جيشـان نيتسكيب مـضـخـماً بواسطة جـافا، وهي تكنولوجـيا من سـان ميكروسيستمز وعدت بأن تصبح طبقة برامج الحاسوب المشتركة، متوضعة فوق ويندوز وأيضاً أنظمة التشغيل الأخرى. وفعلت شركات نيـتسكيب وسـان لـ «مـايكروسوفت» مـا كـان يفـعله ويندوز ودوز لصناع أجهزة الحاسوب القدماء. فإذا استطاعت نيتسكيب وسان تأسيس خطة العمل الخاصة بهما كنقطة الصناعة المهمة الجديدة، فسوف

تنخفض قيمة ويندوز، كما يظهر في العبارة الشهيرة للمؤسس المشترك لنيتسكيب مارك اندرسن، «إلى مجموعة منقحة جزئياً من سواقات الجهاز».

وقد أرق التحدي «جيتس» إذ لم يستطع النوم ليلاً. وفي الساعة الثالثة قبل الظهر في يوم الإثنين الممطر في نيسان عام ١٩٩٥، صرح «جيتس» في بريد إلكتروني لوكيله الأعلى بأن «الإنترنت يحطم وضعنا كواضع للمقاييس». فكان «جيتس» قلقاً بأن الإنترنت كان يضعف حملة الشركة لتزويد برامج ويندوز للشركات العاملة في التلفزيون السلكي لما كان يسمى في ذلك الوقت «قناة المعلومات الرئيسة Information Superhighway». «أعترف بأنه من الصعب تركيز الكثير من المصادر على المحاكمات (التقنية) والأمور بينما يأخذ الإنترنت قوتنا كل يوم وسوف تجعلها تتآكل بحيث لايمكن استرجاعها في وقت ينتشر فيه نطاق التردد الواسع في الميدان الذي لازلنا فيه حتى الآن».

وفي مذكرته بعنوان «موجة الإنترنت المدية» بعد شهر، لاحظ «جيتس» في الإنترنت ظاهرة كان قد رآها من قبل. فقد كان الإنترنت ينطلق في مسار منحني لتكاليف الاتصالات عن بعد المنخفضة تماماً كما كان الحاسوب الشخصي قد سار في منحنى لتكاليف المعالجة المنخفضة. كما كان الإنترنت ينتج حلقات مردود إيجابية، تماماً مثل الحاسوب الشخصي. فكلما جذب الإنترنت المستخدمين أكثر، كلما كان منتجو المحتوى يعلنون في الإنترنت، بجذب عدد أكبر من المستخدمين.

فـقـد كـتـب «جـيـتـس » «كنت قـد مـررت بأطوار عـديدة من زيادة وجهات نظري عن أهميـة الإنتـرنت. والآن أضع الإنتـرنت في المسـتوى الأعلى من الأهمية».

لقد اضفى «جيتس» طابعاً شخصياً على تهديده لنيتكسيب، «منافس جديد ولد على الإنتـرنت». فـقـد أعطت حـصـة نيـتسكيب الرائعـة في السـوق الشـركة القوة لإمـلاء تطور مقـاييس الإنتـرنت. فقـد عملت هذه المقاييس على أنظمة تشغيل عديدة مختلفة. وعندما أصبحت مقاييس نيتكسيب أكثر أهمية من مقاييس ويندوز، كتب «جيتس»، بأن متصفح نيتسكيب قد «يحول نظام التشغيل الضمني إلى سلعة».

وخـلال السنة التـالية، أصبح التـهديد أكثـر خطورة. ففي أيلول عـام ١٩٩٦، وضع أدام بوسوورث، وهو مطور خبير وضع «جيتس» ثقة معتبرة به، الهدف الكامل لتهديد جـافا في مـذكـرة «أسبوع تفكيـر» طويلة قـام بإرسالها لـ «جيتس».

وكـتب «جـيـتس» بعـد قـراءة تحليل بوسـوورث «هذا لايخـيـفـنـي. فلم يتضح لي جيداً بعد ماذا سيقدم (نظام التشغيل) لدينا (لبرامج) جـافا مما يجعلها استثنائية كفاية للحفاظ على وضع السوق لدينا».

وفي صـيـف عـام ١٩٩٧، بـدت «مـايكروسـوفت» وقـد ردت التـحـديات المتشابهة بنجاح. ففي كتابه الثاني «العمل في سـرعة التفكير Business at The Speed of Thought»، كتب «جـيـتس » «كـقـرار قـيـادة، ابتكرت إحساساً بالأزمـة حـول الإنتـرنت في عـام ١٩٩٤ و١٩٩٥» . فـقـد نجح تمرين التعامل مع الحـريق. وفي السنتين منذ ٧/كانون الأول عام ١٩٩٥،

كان «جيتس» قد أعاد الصراع إلى حلبة «مايكروسوفت» الخاصة. نظام تشغيل الحاسوب الشخصي PC. وبإدخال الإنترنت إلى ويندوز، نجحت «مايكروسوفت» في إبطاء سرعة الابتكار. وكان مجمل الحديث عن قوة الإنترنت التي فاقت حتى «مايكروسوفت» مجرد هراء.

وفي «مايكروسوفت»، ابتكر «جيتس» تنظيماً متكيفاً صمم لاحتواء تهديدات جديدة باستمرار وتحويلها لمصلحة «مايكروسوفت» الخاصة. فكل شخص من ديناصورات أجهزة الحاسوب إلى متمردي الحاسوب المصغر إلى المتظاهرين باللطف لبرامج الحاسوب الشخصي لبرامج الحاسوب إلى وميض-في-الأوعية دوت-كوم (dot-com flash-in-the-pans) إلى لاعبي تيليكوم - مع - التسلية - مع - نطاق التردد الواسع (telecom-cum-entertainment-cum-broadband). كلهم أرادوا ما أراده «جيتس»: حسابات زبون طويلة الأمد مع عائدات نامية ومرتجعة، والأهم من ذلك، موانع قوية جداً وقابلة للدفاع عنها للدخول والذي أبقى الأسعار مرتفعة. وقد ينتقد النقاد الجودة المقلدة لبرامج الحاسوب للشركة، ولكن كان من الواضح بشك متزايد بأن «مايكروسوفت» ذاتها كانت ابتكاراً استثنائياً.

وكانت «مايكروسوفت» مرة أخرى تقود حلقة مردود إيجابية لم يسبق لها مثيل: حصة نامية في السوق في برامج الحاسوب، حصة نامية في سوق برامج الحاسوب حيث تحول العالم إلى عمل المعرفة والتسلية الرقمية، واقتصاد معرفة يولد نمواً أسرع بكثير مما كان ممكناً في

السابق. وزاد النمو الأسرع الاستثمار الكبير في الأنظمة الرقمية الجديدة وشبكات الاقتصاد العالمي، وهكذا يزيد الطلب على برامج الحاسوب.

لقد أخبرني بروفسور فخري في تاريخ العمل في جامعة هارفارد ويدعى ألفرد تشاندلر، في وقت قريب بعد حفل الباجاما، ( لاأعتقد بأن أي شخص كان في هذا الوضع القوي في الاقتصاد العالمي منذ بداية العالم. ففي عصر المعلومات، وهو برامج الحاسوب، عليك أن تجتاز خبرة «بِل جيتس») .

وهكذا استطاع «بِل جيتس» النوم جيداً في تلك الليلة في آب عام ١٩٩٧ . فقد اعتقد بأن نموذج الحاسوب الشخصي PC كان لايزال الحدث الأكبر في صناعة الحاسوب.

## دولارات لكل سطح مكتب Dollars Per Desktop

في اليوم التالي لحفل الباجاما، استيقظنا لشرب العصير وتناول الفطائر الدنمركية، وكانت هناك تعليمات من بولمر تعرض رحلة معتبرة عملية أكثر لما سماه «خريطة فرص» «مايكروسوفت». لقد كانت الفرق بين الحديث عن عمل برامج الحاسوب مع بولمر ومع «جيتس» أشبه بالفرق بين الذهاب إلى لعبة كرة المضرب كطفل مع والدك أو والدتك. نفس ميدان اللعب ونفس اللعبة. ولكن هناك احتمال لرؤية وتعلم أشياء مختلفة.

لم يخفِ «جيتس» اعتباره لبولمر واضع إستراتيجية تكنولوجية ضعيف فقد أخبر معاونيه بأن هناك فرصة صغيرة ليصبح بولمر رئيساً

تنفيذياً لـ «مايكروسوفت». فقد تطلب دور رئيس التنفيذ في شركة كبيرة لبرامج الحاسوب ببساطة شخصاً لديه معرفة تقنية أعمق، على حد قوله. ولكن لم يكن هناك شك بقوى بولمر العملية والتنظيمية. ومنذ أن التحق بـ «مايكروسوفت» عام ١٩٨٠، كان يعمل باستمرار بغير براعة على خارطة «مايكروسوفت» التنظيمية لوضع الشخص المناسب للعمل في المكان المناسب.

وكنائب رئيس التنفيذ للمبيعات والتسويق، قاد بولمر أحد عشر ألف موظف أغلقوا الصفقات وحققوا الأرقام التي زادت نمو «مايكروسوفت». وقبل خمس سنوات، وافق بتردد على تولي تنظيم تسويق ومبيعات «مايكروسوفت». وكان الهدف الحصول على معرفة أكثر حول إستراتيجية المنتج في «مايكروسوفت» في فريق المبيعات، ولكنه كان قلقاً بشأن فقدان الاتصال مع إستراتيجية التكنولوجيا، وهي روح وقلب الشركة. فذهب إلى جون شيرلي، وكان لايزال عضواً في اللجنة بعد تقاعده كرئيس لـ «مايكروسوفت». فأخبره شيرلي «إذا كنت تريد أن تكون رئيساً يوماً ما، فعليك أن تعمل في مجال المبيعات».

ومع كل قلق «جيتس» المزعوم بشأن الزبائن، كان بولمر الشخص الأقرب على اتصال بالناس الذي يستخدمون ويدفعون حقاً من أجل برامج الحاسوب لـ «مايكروسوفت». وهذا أعطى بولمر رؤية كاملة حول العمل.

عنى قانون الأرقام الكبيرة أن على «مايكروسوفت» أن تضيف حتى بلايين أكثر في عائدات جديدة كل سنة لتعزيز درجة نموها. وكان «جيتس» يخفي مشاعره وأفكاره الحقيقية تجاه هذا الموضوع، رافضاً

أي فكرة بأن النمو كان يقلقه. فقد كتب في أثناء تبادل الرسائل الإلكترونية بيننا في ١٩٩٧ «لاأستيقظ في الصباح وأنا أفكر بالنمو. فالنمو ليس هدفاً لدي وليس هدفاً أقدمه لأي شخص في الشركة».

لكن «جيتس» لم يكن لديه مثل تلك الرفاهية. فقد علم أن الشركة هي آلة بنيت من أجل النمو. فكما تخلق مقاييس برامج الحاسوب «حلقة مستقيمة» لمنتجات الشركة، خلق نمو العائدات والمكاسب حلقة مستقيمة لـ «مايكروسوفت» ذاتها. فقد ساعد سعر الحصة المرتفع «مايكروسوفت» على جذب الأفراد الأكثر مهارة في صناعة الحاسوب، والذين حسنوا أداء «مايكروسوفت». فطالما ارتفع سعر الحصة، تضع خيارات الأسهم مصالح الموظفين الطويلة الأمد مع الشركة. وقد نجحت «مايكروسوفت» في حيلة ذكية في الاشتراك بثروة أكثر مع أناس أكثر من أي شركة أخرى في التاريخ، بينما سمحت لسوق الأسهم ان يأتي بمعظم تكاليف تعويض الموظف في «مايكروسوفت». فقد كانت «مايكروسوفت» أحد المستخدمين الأوائل والأكبر بالتأكيد لخيارات السهم، وهي الآلية الجديدة الجوهرية لتمويل الاقتصاد.

كما أحب بولمر تفكيك أرقام «مايكروسوفت». فعندما كان طفلاً، شرح والد بولمر، الذي لم يذهب مطلقاً إلى الجامعة بينما كان يعمل كمحاسب لثلاثين سنة في شركة فورد موتور، لستيف الصغير التفاصيل اللحظية لألغاز العمل مثل شركات المبيعات الدولية الوطنية، محدداً مدخرات الضريبة، وفرصاً أخرى. وبطريقة مماثلة كان بولمر يفخر بإتقانه للتفاصيل.

وكانت الفكرة التي استحوذت على تفكير بولمر «دولارات لكل سطح مكتب»، وهي عائدات «مايكروسوفت» السنوية لكل كمبيوتر شخصي مدخل، سواء أكان قديماً أم جديداً، وفي أي مكان في العالم. حيث قال «جيتس» ذات مرة في أحد لقاءاتنا «كل ما أفعله هو عالمي». أدار بولمر عملية مبيعات «مايكروسوفت» بواسطة «السجل التجاري»، وهو مجلد توضع فيه الأوراق بالطريقة التي يشاء مع ورقة لنتائج كلٍّ من الشركات الأجنبية التابعة لـ «مايكروسوفت» التي يبلغ عددها أكثر من ٢٤ شركة. ففي عام ١٩٩٤، حققت البرازيل حوالي ٤٠ دولاراً في عائدات «مايكروسوفت» لكل كمبيوتر جديد. وبعد ثلاث سنوات، ازداد إلى ٩٠ دولاراً. أما الهند فكانت بعد سنتين من البرازيل، وارتفع عائدها من ١٧ دولاراً إلى ٣٠ دولاراً تقريباً لكل كمبيوتر شخصي. وفي الولايات المتحدة كان الرقم حوالي ١١٠ دولار، ولكن بعض الأسواق الأجنبية حققت أكثر حتى. فقد كانت مساهمة أستراليا لكل سطح مكتب جديد للكمبيوتر الشخصي ١٣٥ دولاراً.

وكان هدف بولمر: زيادة عائدات «مايكروسوفت» من ٢٥٠ مليون كمبيوتر شخصي قيد الاستخدام حول العالم إلى معدل ٢٠٠ دولار كل سنة. فقد صرح «الوحدات! الأمر يتعلق بالوحدات».

كان الزبائن الوحيدون الذين يعطون «مايكروسوفت» الدولارات لكل سطح مكتب التي كان يهدف إليها بولمر الزبائن المتحدين الأكبر، الذين تعهدوا باشتراكات بقيمة ٢٠٠ دولار لكل كمبيوتر شخصي سنوياً جوهرياً لكل برامج الحاسوب التي أصدرتها «مايكروسوفت». وكانت

هذه الطبقات تزداد لكنها تبلغ في المجمل عشرة آلاف زبون متحد أكبر، مع ٣٣ مليون كمبيوتر شخصي، تنفق ٨٠ أو ٩٠ دولاراً فقط في السنة لكل كمبيوتر شخصي على برامج «مايكروسوفت» للعقل الإلكتروني. بينما بعض الأعمال الصغيرة، مع ٧٠ مليون كمبيوتر، أنفقت معدل ٢٧ دولاراً لكل كمبيوتر شخصي مع «مايكروسوفت». وكان السوق المنزلي الأصعب للتعقب. فقد أنفق المستهلكون المنزليون، الذين يستخدمون ٧٠ مليون كمبيوتر منزلي عالمياً، تحت ١٠ دولارات سنوياً لبرامج الحاسوب لـ «مايكروسوفت» بعد شرائهم الحواسيب الشخصية.

والمشكلة الأساسية: أن «مايكروسوفت» كانت تعمل على ترقية العمل حيث لايبلى فيه المنتج الأصلي أبداً. ولذا بدا المستهلكون المنزليون، حتى أكثر من قطاع الأعمال، أن ليس لديهم مشكلة في معارضة اقتراحات الشركة من أجل ترقية برامج الحاسوب الدائمة، مفضلين الإبقاء على الإصدارات المتداولة من برامج الحاسوب التي استمرت بالعمل بشكل جيد، بفضل الشركة. وإلى حد أن منتج هذه السنة جيد، فهو أصعب بكثير لإنجاز قضية مقنعة لشرائه في السنة القادمة. كم يحتاج معالج الكلمة ليكون جيداً؟

وهكذا خططت الشركة لتتقدم في ذلك عن طريق توسيع برنامج منح الرخص السنوي لأعمال أكثر ووضع قاعدة لاشتراكات المستهلك لتيار منتظم من الترقيات، الإضافات، والخدمات. وبدلاً من أن تكون برامج الحاسوب عبارة عن بضاعة مخزونة، لبيعها مرة واستخدامها للأبد، أراد «جيتس» أن يحول برامج الحاسوب إلى منفعة تعلن سنوياً

إن لم يكن شهرياً . وأشار إلى الخدمات على أنها «الصوت المسموع عند الاتصال لويندوز» أو وينتون Wintone . وكان قد أخبر محللي وول ستريت في صيف عام ١٩٩٧، «يتعهد أحدهم لاثني عشر شهراً للحصول على جميع الأجزاء التي نستطيع إرسالها، وكل الدعم الذي نستطيع إرساله . ونرى ذلك مستقبل العمل».

وكانت الإستراتيجية الطويلة الأمد تقضي بجعل برامج الحاسوب من شركة «مايكروسوفت» عالمية كالكهرباء، الماء، وخدمة الهاتف . وقيمة أكثر بكثير منها . فكانت الشركة تضع أساساً «لجهاز عصبي رقمي» مرتكز على ويندوز من أجل الاقتصاد ككل.

خلال الاستراحة في الجلسة في «هود كانال»، اختبرت ما تعلمته عن علم الحساب على بولمر. فإذا ضربنا ٢٠٠ دولار للكمبيوتر بـ ٢٥٠ مليون كمبيوتر، فهذا يعني ٥٠ بليون دولار في العائدات. بينما كانت عائدات «مايكروسوفت» في السنة المالية لعام ١٩٩٧ والتي انتهت فقط ١١.٤ بليون دولار . وهنا بينما كنا نتمشى أمسك بولمر بكم «جيتس» وهو يمضي في طريقه إلى المنزل: «جيتس»، يعتقد ديفيد بأننا شركة تجني ٥٠ بليون دولار، هه». فابتسم «جيتس» فقط.

ولكني لم أكن الوحيد . فقد افترض سعر الحصة ـ تخمين السوق الأفضل لعائدات «مايكروسوفت» المستقبلية ـ درجة نمو لخمسة سنوات والتي ستدفع العائدات إلى أكثر من ٥٠ بليون دولار وتجعل «مايكروسوفت» الشركة الأولى التي تبلغ ١ تريليون دولار في قيمة السوق.

بالطبع، فقد اغتنم بولمر كل فرصة لإيقاف الحديث عن سعر الحصة. فقبل ثلاثة أسابيع من ذهابنا لهود كانال، على سبيل المثال، حفظ بولمر سهم «مايكروسوفت» ليوم عندما استغرق في حديثه في مقابلة معي بأن السعر العالي لم يكن «سليماً» بالنسبة للمساهمين في «مايكروسوفت».

فقال: «هل هذه الشركة تستحق ١٨٠ بليون؟ هذا يفوق طيف خيالي. فلاأعتقد انه صحيح... إنها شركة جيدة وتجارة جيدة ونحن نقوم بعمل جيد. ولكننا ربما لانستحق ١٨٠ بليون دولار حتى الآن». وانتشرت القصة في اليوم الذي استضافت فيه «مايكروسوفت» مئات المحللين من وول ستريت في سياتل في انعقاد مؤتمرها السنوي. فانخفض السهم بشكل حاد أثناء الافتتاح، مما جعل المحللين يسرعون لإجراء المكالمات الهاتفية.

بالفعل، كان سعر حصة «مايكروسوفت» المرتفع بشكل سريع مشكلة «مايكروسوفت» الكبرى. فقد كان السوق يرفع قيمة حصص «مايكروسوفت» بشكل أسرع بكثير مما استطاعت الشركة زيادته بشكل معقول في عائداتها أو أرباحها. واستطاع تباطؤ مهم في النمو والذي فجر هبوطاً مطولاً في سعر الحصة أن يحول الحلقة المستقيمة إلى حلقة مفرغة: أدت إلى تباطؤ النمو، وهبوط السهم، وتكاليف تعويض أعلى، ومكاسب أقل، وانزلاقات إضافية في السهم، وصعوبة في التوظيف أو الاحتفاظ بالموظفين، ومنتجات أبطأ وبجودة أقل، وحصة سوق منخفضة. فكانت «مايكروسوفت» أشبه بسمكة قرش عليها أن تستمر في السباحة لتبقى على قيد الحياة، وهكذا كان على «مايكروسوفت» أن تستمر في النمو.

كره «جيتس» الحديث عن مثل هذا. فقد أخبرني مافي «ما يكرهه «جيتس» هو أن يتوجب عليه القول بأن الشيء سينمو في ذلك الوقت، وأن عليك دائماً أن تصل ما فعلته اليوم بالغد. وما يعترض عليه بل هو أن السوق يطالب بذلك وبأننا إن لم نستمر في النمو فسيسقط السهم. وهذا لايعطيك حيزاً كبيراً للتنفس».

فكلما ارتفع سهم «مايكروسوفت»، كلما ازداد «جيتس» قلقاً. فقد مثلت قيمة سوق الشركة توقعاً للنجاح المستقبل الذي لم يسبق له مثيل حتى أن «جيتس» لم يعد متأكداً أن بإمكانه إنجازه. إذ لم تمنح قيمة السوق «جيتس» أي فضل لما فعله حتى ذلك الحين، فقد اعتمد كل شيء على ما فعله في المستقبل. وكان هناك افتراض في قيمة السوق بأن عائدات «مايكروسوفت» سوف تصل إلى القمر. وبعد كل ما حققه، فلازال الناس يطالبون بالمزيد. فقد حقق ثروة أكبر من أي شخص آخر في تاريخ العالم، ولم يكن ذلك كافياً. فالسوق يسأل دائماً: ماذا ستفعلون من أجلي في السنة القادمة؟ إن قيمة سوق شركة هي استيعاب كل المعارف، والوصول إلى رقم يمثل القمة المتوقعة لمكاسب الشركة في المستقبل، مخصوماً من الحاضر.

ووضع هذا «جيتس» في مطحنة تدور بشكل أسرع وأسرع. فهو لايستطيع الهرب منها. وعندما أعلن داك ويلش من جنرال إلكتريك General Electric تقاعده، كان مرحباً به كأحد رؤساء التنفيذ الأعظم في التاريخ. فإذا تراس جنرال إلكتريك رئيس تنفيذ جديد جيفري آميلت وقادها إلى الحضيض، فلن يلوم أحد ويلش. لكن «مايكروسوفت» ستكون دائماً شركة «بِل جيتس». فكيف يمكنه أن يغادر الرابح؟

## ورطة المبتكر Innovators Dilemma

يواجه زعيم الصناعة الخطر الأعظم وهو في قمة النجاح. سطحياً، يبدو التبصر عميقاً جداً. كانت سيرز Sears «محطة توليد كهربائي للبيع بالتجزئة» تماماً عندما تركها التحول إلى البيع بالتجزئة بالحسم والمراكز المنزلية تترنح. وفي السبعينيات، كانت «مايكروسوفت» الحاكم المطلق المنليثي لعصر المعلومات.

وبالنسبة لقيمتها المثيرة، علم «جيتس» بأن الفكرة هي حشو على أحسن تقدير. فإذا كانت الشركة في قمتها، فبالتعريف يكون انزلاقها المتدهور قد بدأ.

وفي لقاء لمدراء التنفيذ، أعلن «جيتس» بشكل مهيب، «لم تعانِ الشركة من ضغط كهذا من قبل. ولم تكن أبداً في مثل هذا الخطر».

فغضب ميهروفولد «ومتى لم يكن ذلك صحيحاً».

ففكر «جيتس» للحظة. «أبداً». وأزال الضحك التوتر في القاعة.

من وجهة نظر «جيتس»، فقد كانت الشركة تقريباً منذ البداية في وقت مستعار. وما كانت الشركة تحاول عمله لم يتم إنجازه أبداً من قبل. بالتأكيد ليس على هذا النحو، فقد كان كله في برامج الحاسوب وملكية فكرية رقمية مجردة. فقد يصدر هذا النوع من الملكية بسهولة بشكل مهارة، أو يسرق بسهولة بشكل نسخ منتحلة. ففي أيام «مايكروسوفت» الأولى، كانت رأسمالي المجازفة النادر الذي أمعن في الاستثمار في شركات برامج حاسوب مجردة. فالنفوذ المالي في برامج

الحاسوب كبير، ولكن المخاطر أيضاً كبيرة. إذ يستطيع منافسك أن يغمر السوق بسهولة تماماً كما تفعل.

بالإضافة إلى ذلك، فقد جعل تعقيد النظام الهندسة تتطلب شيئاً ما وراء هدف كل شيء وجد من قبل. ففي السنوات الأولى، برهنت «مايكروسوفت» بانفعال عدم استطاعة أي شركة برامج حاسوب أن تنمو حتى أكثر من حوالي ١٠ مليون دولار في العائدات السنوية - إذ يمكن أن تكبر الفرق، وقد يزداد التعقيد. ومن ثم كانت ١٠٠ مليون دولار، ومن ثم ١ بليون دولار. وخلال تاريخ «مايكروسوفت»، تنبأ «جيتس» نجاحاً أقل مما حققت «مايكروسوفت» بالفعل. وفي مساء عرض «مايكروسوفت» العام الأولي في وول ستريت، نصح «جيتس» والده ببيع أسهمه في الشركة في إعلان افتتاح سوق الأسهم في صباح اليوم التالي. فأخبره «هؤلاء الفتيان من Goldman Sachs قد بالغوا في تقييم شركتنا بشكل كبير».

لا يتعب «جيتس» إطلاقاً من إخبار الجمهور بأن «مايكروسوفت» لاتحمل أي ضمانة. فهو يعلم بأن ليس هناك تالٍ لأي اقتراحات مهمة في تاريخ العمل تقود فيها الشركة الأولى في صناعة جديدة تلك الصناعة لعشرين سنة. وعلى الرغم من نجاحه، فقد اعتقد «جيتس» في عام ١٩٩٧ بأن فرص «مايكروسوفت» لتكون شركة برامج الحاسوب القادة لعشرين سنة كانت مناصفة على أحسن تقدير.

فقد كتب «جيتس» في كتابه «العمل في سرعة التفكير». «يوماً ما، سيأخذنا أحدهم على حين غرة. يوماً ما، ستخرجنا شركة حديثة

النشأة متحمسة خارج العمل. وأتمنى ألا يحدث ذلك قبل خمسين سنة من الآن، وليس سنتين أو خمس سنوات».

فالشركة الحديثة النشأة المتحمسة هي القوة القانونية للتغيير في صناعة التكنولوجية، الديفيد David الذي يقتل عملاق العصر السابق. والأمر المألوف في صناعة الحاسوب هو القول بأنه ليس هناك مثال بقيت فيه الشركة التي قادت التطير التكنولوجي لعصر واحد في القمة في العصر التالي. وبالنسبة لـ «جيتس»، فجزء الحكمة التقليدية هو أيضاً حشو. إذ يعلن العصر الجديد فقط عندما يحل قائد جديد محل الرابح السابق.

وتستدعي أسطورة الشركة الحديثة المتحمسة بحنين كل تلك الليالي الطويلة التي نسيت، الصداقة الحميمة في الأيام الأولى، حيث كان كل شخص يفعل كل شيء. حتى «جيتس» نفسه يحن لأيام «مايكروسوفت» الأولى. ويتذكر قائلاً «علي أن أراجع كل خط من النظام وأقابل الجميع. وبلغة براعة كل شخص أو نتاج كل شخص، لاتستطيع أن تعيد المرحلة. فأنت تعمل كل شيء».

فإذا كانت هناك شركة حديثة متحمسة من التغطية المركزية، فقد كانت تلك نيتسكيب. ولكن في صيف عام ١٩٩٧، كان صاحب المنصب المطوق قد هزم التهديد. وكانت «مايكروسوفت» قد عطلت تقدم نيتسكيب وحفرت طريقها إلى ٣٠٪ تقريباً من حصة السوق. وكان الأمر في ذلك الوقت يتعلق بالوقت قبل أن ينقلب السوق بشكل حاسم باتجاه «مايكروسوفت». وكانت تلك ضربة عميقة لمرشدي «الاقتصاد الجديد»

الذين يطوفون حول سيلكون فالي، والذين أرادوا بشكل يائس أن يعلنوا ولادة عصر الإنترنت الجديد، وفعلوا بصوت عال.

وكانت «مايكروسوفت» قد هيمنت على العصر المرتكز على الشخصية مع دوز، وكان ويندوز قد أصبح «السطح البيني الفوتوغرافي» المهيمن، وكان مستكشف الإنترنت في طريقه ليصبح متصفح الشبكة المهيمن. كما حققت بضع شركات أخرى نجاحات متكررة. وكانت «مايكروسوفت» قد نجحت في تحقيق تهديد كبير. فقد هيمنت على السطح البيني القيم للعصور الثلاثة، وهكذا فكيف يمكن أن تكون تلك العصور منفصلة حقاً في النهاية؟

كان «جيتس» مصطنعاً جداً في تعاطفه مع ورطة العالم. «عليهم أن يقولوا الآن: «يا إلهي عندما بدأ عصر الإنترنت، كان من المفترض أن يقضي على تلك الشركات جميعها. فلماذا لازالت موجودة؟». وقال: «هذا ليس بالشيء المناسب».

لقد طرحت قدرة «مايكروسوفت» على إيقاد مراحل انطلاق النمو المتعاقبة بدون أخطاء السؤال التالي «هل تعد «مايكروسوفت» المشروع التجاري الأكثر نجاحاً في التاريخ؟» فقبل أن تشوه سمعة «مايكروسوفت» بوصفها بحيوان مفترس، كانت تمجد على نحو واسع بكونها رائدة لنوع جديد من تنظيم العمل كان منسجماً بشكل استثنائي مع عصر المعلومات.

كما أخبرني جون بورتر، وهو شريك مدير في فيديليتي انفيستمنت (Fidelity Investments استثمارات الولاء)، وهي حملة أسهم

«مايكروسوفت» المؤسساتية الأكبر، «في بعض الأحيان، عليك القول «انتهت اللعبة». وقد جعلت هيمنة «مايكروسوفت» التي لم يتم تحديها، ومجال فرصها، وتنفيذها الصحيح، احتمال أن تنظيم «مايكروسوفت» كقصة النجاح الأعظم، على حد قوله في عام ١٩٩٨- «إن لديهم بالتأكيد التوقيت الأفضل الذي أدركه، بلغة رؤية سوق ودخوله قبل أي شخص آخر».

كما قال جوناثان كوهين - والذي كان عندها محللاً مع ميريل لينش - «لقد كانت «مايكروسوفت» دائماً ناجحة بشكل منفرد وتبدو غالباً متواضعة بشكل تام لمتابعة نجاحها. ولاأرى اي شركة أخرى في هذا القرن حققت مربحية بكفاءة في فترة قصيرة من الزمن وهيمنت على سوقها بشكل كبير كـ «مايكروسوفت». كما أنها تهيمن ليس فقط في حصة السوق ولكن بلغة الإستراتيجية، بالأسلوب الذي يؤثر على كل شيء آخر».

وقد ساعد الدليل المقدم في الدعوى المكافحة التروستات بشكل مناقض على إقرار نفوذ «مايكروسوفت». فإذا امتثلت شكات مثل آي.بي.إم، إنتل، وكومباك لإرادة «مايكروسوفت»، يذهب التفكير، ولابد من أن يكون للشركة قوة حقيقية.

لم يرد «جيتس» أي جزء من المناقشة المدافعة دائماً. حيث قال: «أنا خجل، متردد. مهما يكن، لأتبنى هذا اللقب وأخصصه لـ «مايكروسوفت» بطريقة ما. فهي لعنة لأي شخص يحصل على ذلك اللقب. عندها فكل مقالة في المستقبل ستتناول كيفية جلوس قائدهم وتشمسه في أعلى

المراتب، دون أن تدرك أنه في أعمال منافسة جداً مثل أعمالنا، وبشكل خاص أعمالنا، فلا تدوم أيٌّ من المنتجات».

علم «جيتس» جيداً الأمثلة الكلاسيكية التي تظهر هذا النوع من المعتقدات الخرافية. فقد كان كين السن، المؤسس الأسطوري لشركة المعدات الرقمية (Digital Equipment Corporation). إلهاً بعيد القرابة لظهور كمبيوتر «جيتس». فقد تصدر ألسن سوق الحاسوب الصغير في الموقع الأول، مبتكراً صناعة الحاسوب المصغر ومؤسساً شركة المعدات الرقمية (التي سميت فيما بعد بشكل شائع «ديجيتال Digital») في بناء مستأجر مثبت في الطريق ١٢٨ Route ١٢٨ في أوج التكنولوجيا في السبعينيات في بوسطن. حيث يسرد «جيتس» في كتابه الطريق إلى الأمام «بدلاً من دفع الملايين التي أرادتها آي.بي.إم (لبيغ آيرون Big Iron) الخاص بها، وهو مشترٍ استطاع أن يحصل على أحد بي. دي. بي- واحدات PDP-1's بـ ١٢٠,٠٠٠ دولار». ومع أنه لم يكن فعالاً كالحاسبة الإلكترونية الكبيرة، فقد كان جيداً لمهمات عديدة بشكل كافٍ. ولذا انتظرت آي. بي. إم إحدى عشرة سنة لدخول سوق الحاسوب المصغر.

وبعد عقدين، رفض ألسن بشكل متكرر الحواسيب الشخصية على أنها «بدعة سريعة الزوال». ويكتب «جيتس» «لقد ترنحت رؤية ألسن. فقد كان بارعاً في رؤية الطرق الجديدة لإنجاز الأشياء، ومن ثم، بعد سنوات من كونه مبتكراً، غفل عن انعطاف في الطريق.» كما لاحظ «جيتس» السخرية بموافقة ديجيتال في ١٩٩٨ على أن تكون مكتسبة من قبل شركة تعمل في مجال الحواسيب الشخصية، وهي كومباك كومبيوتر.

ولم تكن ديجيتال الوحيدة. فقد لاحظ «جيتس» بأن معظم شركات الحاسوب المعروفة بذكائها في كتاب توماس تجي. بيتر «في البحث عن الامتياز In Search of Excellence»، واجهت مشكلات خطيرة خلال السنوات منذ أن نشر الكتاب في عام ١٩٨٢. فقد عزلت آي. بي. إم على سبيل المثال جهودها لأعمال الحاسوب الشخصي عن الجهود المرهقة لصيغ الأوامر المتحدة لآي.بي.إم ولكنها على الرغم من ذلك لم تكن قادرة على تغيير طبيعتها الأساسية كشركة حصلت على أموالها عن طريق بيع أجهزة الحاسوب.

فقد كانت مشكلة آي.بي.إم، بنظر «جيتس»، بسبب تقسيمها لأجزائها. فلم تستطع أبداً أن تعانق تماماً نموذجاً يجب أن توضع برامج الحاسوب بموجبه حرة لتحويل أجهزة الحاسوب الضمنية إلى سلعة. ولذلك كانت دائماً في خلاف مع القوى المحركة الأساسية لصناعة الحواسيب الشخصية الجديدة المفصلة إلى طبقات بشكل أفقي. ولم تستطع آي.بي.إم المساعدة ولكنها قيدت جهد برامج الحاسوب للكمبيوتر الشخصي عن طريق محاولتها استخدامها لتتماشى مع عمل الحاسبة الإلكتروني الكبيرة الخاص بها. كما استمرت آي.بي.إم لعقدين برؤية الحواسيب الشخصية من خلال عدسات أنظمة الحاسوب الأكبر.

كما كتب «جيتس» «قد لاتعترف آي.بي.إم بالفشل والتراجع. فقد كانت السيطرة الإستراتيجية التي اعتقدوا بأنها قد تمنحهم احتياطيات أجهزة حاسوبة مغرية جداً حتى يصعب الاستغناء عنها. وقد حرفت هذه النظرة وأبطأت استجابتها للتحول التكنولوجي الأساس».

ولاياتي أحـد الأمـثلة الأكثـر اتزاناً عـن صـاحب منصب أخـفق في التكيف من الحـواسيب بل من أيقـونة الصناعـة الأمـريكيـة ذاتهـا، وهو هنري فـورد. فـقـد علق «جيتس» فـوق مكتبـه صـورة موضـوعـة في إطار وتوقيـع مشيـراً إلى الشـخـص الذي سـبقـه كـأغنى رجل في العـالم وهو ببسـاطة هنري فـورد. فـمع ابتكار نظـام التـجميـع الذي تم تخطيـه، أتقن فورد نموذج الحـجم العـالي والسعر المخفض في صناعة السيـارات. ففي عام ١٩٠٨، أنتجت صناعة السيـارات الكلية ٦٥,٠٠٠ سيارة. وفي أوائل العـشـرينيـات، بلغ إنتـاج نموذج فـورد تي (T) ٢ مليـون سـيـارة كل سنة وانخـفـضت الأرباح بشـكل حـاد. ومع أجـر عـالٍ كـحـد ادنى والذي أتم طريقته «للسوق الضخم»، كان فورد متعقباً كلاسيكياً لحلقته المستقيمة الخاصـة. وفي عام ١٩٢٠، حـاز فورد على ٩٠٪ من سوق السيـارات ذات السعر المنخفض.

بالنسـبـة لـ «جيـتس»، على أي حـال، فلم تمثل صـورة فـورد شـخـصاً يحمل نفس الميول بل شبحاً لمستقبل «مـايكروسوفت». إذ لم يتكيف فورد مع القوى المحركة لصناعة السيارات الحديثة. وكان الكتاب المفضل لدى «جـيـتس» عن الأعـمـال «سنواتي مع جنرال مـوتورز My Years With General Motors» الذي الفـه الفـريد سلون، مـدير التنفـيـذ المتـحـد الأسطوري الذي التف حـول فورد. حيث يشـرح سلون أخطاء فورد بدقة لاترحم. ففـي عـام ١٩٢٥، تواصلت مـبـيـعـات فـورد، ولكن عندمـا نمى السـوق، انخفـضت حصـته في السـوق من ٥٤٪ إلى ٤٥٪. وهـي «عـلامـة خطر، إذا اختـار السيـد فـورد قـراءتهـا»، كـمـا كتب سلون. وفي فـتـرة

العشرينيات، كان التزويد المرتفع للسيارات المستعملة قد عرض سعراً أقل من فورد في النهاية الدنيا. وعرضت تشيفروليت Chevrolet ميزات أكثر بسعر أعلى قليلاً. وقد دفعت خطط المدخلات والدخول المرتفعة الأمريكان ليبحثوا عن جودة أعلى. وابتكر تسويق «سنوات النموذج» ميلاً لتطوير مستمر. وكل ذلك غمر مفهوم فورد عن سيارة المنفقة ذات النموذج الساكن.

وفي الوقت الذي أدرك فيه فورد بأن عليه إجراء ترقية، في عام ١٩٢٧، كان عليه أن يغلق مصنع التجميع العظيم ريفر روج River Rouge لسنة تقريباً لإعادة تجهيزه بالأدوات. وهذا التأجيل أدى إلى تنازله عن السوق إلى تشيفروليت وبليماث Plymouth، والتي كانت عندها شركات حديثة متحمسة.

وكتب سلون «لقد أخفق السيد القديم في قيادة التغيير. ولاتسألني لماذا».

وفي كتاب «العمل في سرعة التفكير»، يستخدم «جيتس» مثال فورد ليبرهن على ابتكار بيئة تنتقل فيها الأنباء السيئة بسرعة ويكون فيها المدراء المتوسطون قادرين على التصرف بسرعة بناء على المعلومات السلبية. حيث كتب «جيتس» «رأى أحد الأشخاص في فورد التغييرات وشيكة في فترة العشرينيات. وقد تم طرد مهندس ابتكر تصميماً جديداً بسبب طيشه. إذ لم تصغِ له القيادة العليا».

ولذلك لم يكن السبب بأن «جيتس» لم يتفهم بعمق الأفكار التي جعلها الأستاذ كليتون كريستنسان من مدرسة هارفارد للعمل في متناول

الجمهور في كتابه ورطة المبتكر. إذ يطرح الكتاب السؤال الآتي: لماذا تحدث الأمور السيئة للشركات الجيدة؟ فلاتزال الشركات التي تعمل بشكل صحيح، تبتكر بسرعة، تصغي للزبائن، وتستثمر في المستقبل، تقع فريسة للسوق الأساس والتحولات التكنولوجية. وكان جوابه: إن ممارسات الإدارة الناجحة بشكل كبير والمقبولة بشكل جيد قدر لها تجنب التهديدات التي تضعها «التكنولوجيا المعطلة» كما سماها. ومثل هذه الإخفاقات، بعيدة عن كونها نتيجة الغرور أو الحماقة، وهي بدلاً من ذلك نتيجة القرارات العقلانية التي يتخذها مدراء التنفيذ الذي يسعون بالفعل لتعزيز المربحية وقيمة حملة الأسهم.

وفي مخطط كريستنسان، تبدأ التكنولوجيا المعطلة كمنتج لم يتم اختباره مع نموذج عمل غير معروف أو نموذج يقدم احتياطيات ربح اخفض. والأهم من ذلك، يبدو أن بعض الزبائن يريدون الأشياء الجديدة. وأي مدير عقلاني قد يحافظ على الطريقة القديمة ويتجاهل التهديد من منتج يكون مناسباً على احسن تقدير لأسواق هامشية بلا مضمون. وفي نفس الوقت، تجعلها التحسينات الدائمة في التكنولوجيا التقليدية قيمة أكثر وظاهرياً لاتقهر. مظهرة الحسابات الساكنة لشركة في قمة قوتها. وحالما تتقدم التكنولوجيا المعطلة للاتجاه السائد وتتحدى صاحب المنصب بمنتج «جيد كفاية» بسعر أقل بشكل مثير، يكون عادة قد تأخر الوقت لصاحب المنصب هذا ليستعيد ما فاته.

وينقح كتاب كريستنسان موضوعاً كان موضوع نقاشات أساتذة مدرسة العمل لسنوات. إذ يبدو جيمس أوترباك، في كتابه «قيادة القوى

المحـــــركـــــة لـلابتكار Mastering the Dynamics of Innovation»، متشائماً حقاً حول إمكانيات التغيير، إذ يلاحظ «الانتظام المزعج الذي يتبع فيه القادة الصناعيون تكنولوجياتهم الرئيسة إلى الزوال والظلام». إذ تخفق الشركات التي تقود الابتكار إلى قمم القيادة الصناعية غالباً بالتحول إلى تكنولوجيات أحدث، كما كتب في كتابه.

وكتب أوترباك أيضاً «ما الذي يؤخذ بالحسبان لأسلوب الفشل؟ العادات العقلية، الالتزامات والإستراتيجية، أو أنماط سلوك نخبة التنظيم. إن الشركات المؤسسة ذات الأعمال المربحة بشكل كبير هي غالباً بشكل ثابت أكثر مقاومة للتغيير ومعارضة للمجازفة من المنافسين المبتدئين بدون مثل تلك الأعمال».

ولقد أدرك «جيتس» المخاطر. فقد كتب في كتابه الطريق إلى الأمام «يمكن للشركات أن تقيد في مسار حلزوني سلبي أيضاً. فالشركة في مسار حلزوني إيجابي يكون لديها حالة سائدة من النصيب. بينما تعمل الشركات في مسار حلزوني سلبي في جو من القدر المحتم بالهلاك. وإذا بدأت الشركة بخسارة حصة السوق أو بإنجاز منتج سيئ، فسيتحول الحديث إلى الآتي «لماذا تعلمون هنا؟ لماذا تستثمر في تلك الشركة؟ لاأعتقد أن عليك الشراء منها؟». ويشعر المحللون والصحافة بذلك، ويبدؤون بإخبار قصص داخلية حول من يتنازع ومن المسؤول عن سوء الإدارة. ويبدأ الزبائن بالاستفسار فيما إذا كان ينبغي عليهم الاستمرار في شراء منتجات الشركة. وداخل الشركة المضطربة، يصبح كل شيء موضعاً للشك، ومن بينها كل ما تقوم به الشركة بشكل جيد.

ويمكن للإستراتيجية الجيدة، حتى أن ترفض بناء على الحجة «أنتم تدافعون فقط عن الطريقة القديمة. وقد يقود ذلك إلى أخطاء أكثر. تسقط المسارات الحلزونية للشركة».

بالفعل، فقد واجهت «مايكروسوفت» شكلاً خاصاً من ورطة المبتكر. وهو ورطة المحتكر.

وكأي ممثل عقلاني في موقعها، كانت «مايكروسوفت» مجبرة بنيوياً على الدفاع عن النموذج القديم. فهو يستحق غالباً أي حسابات - حتى القيمة النهائية الحالية للاحتكار على الدوام - للدفاع عن الاحتكار. ولهذا يقول علماء الاقتصاد أن الاحتكارات تشوه الاقتصاد وتعيق الابتكار حتى لو كان من الممكن أن تخفض الأسعار على المدى القصير. وعلى المدى الطويل، فهي قوة محافظة ضد الابتكار.

إن مجال هيمنة «مايكروسوفت» وضعها جانباً. كما فعلت بقية أرقام الشركة الأكبر من المألوف - من أجل الأرباح، الاحتياطيات، النمو، والنقد. فقد كانت «مايكروسوفت»، غالباً بمفردها، قادرة على السيطرة على العائدات الأساسية من برامج الحاسوب لسطح المكتب. كما كان لديها امتيازات حقيقية وأساسية، ولم يكن «جيتس» ليسمح بتدميرها.

قبل سنتين، اتفق «جيتس» ومنافسوه، على أن الإنترنت يمثل تهديداً رئيساً لعائدات «مايكروسوفت». وبدا النموذج الجديد لتطير وتوزيع برامج الحاسوب مقرراً لقطع امتيازات «مايكروسوفت» التقليدية ويستبدلها بنموذج يتطلب استثمارات كبيرة، مع التبشير بالأرباح فقط على المدى الطويل، إن لم تكن أبدية. ولم يتوقع منافسو «مايكروسوفت»

أن تكون الشركة قادرة على الاستجابة لاحتياطيات الربح الأخفض التي بشرت بها الشبكة. فقد تمنت أوراكل، على سبيل المثال، نزع «مايكروسوفت» من أرباح سطح المكتب الخاصة بها مع حواسيب شبكة ذات تكلفة مخفضة. أما بالنسبة لسان، فقد كانت جافا زعيماً خاسراً ساعد على منحها طابعاً مميزاً أو عزز شأن عملها على أجهزة الحاسوب. كما كان متصفح نيتسكيب بشكل فاعل برنامجاً مجانياً للزبون عمد إلى قيادة الطلب المتحد على برامج الخادم الأغلى ثمناً لنيتسكيب.

وقد أخبرني ري لين، الذي كان عندها رئيساً لأوراكل، «إن كانت «مايكروسوفت» ستشن هذه الحرب على سطح المكتب، فسوف يضحون باحتكارهم».

إن كراهية «جيتس» لبرامج الحاسوب المجانية أسطورية. فعندما كان لايزال طالباً في هارفارد، كتب «رسالته المفتوحة للهواة» والتي تذمر فيها بأن النسخ المنتحلة من لغة الحاسوب بيسك BASIC التي كيفها مع بول ألين للحواسيب الشخصية الأولية، كانت توزع بين المستخدمين. فقد كتب «على الرغم من أن أغلبية الهواة يجب أن يكونوا مدركين، فإن معظمكم يسرق برامجكم للعقل الإلكتروني. فمن يهتم فيما لو دفع للناس الذين عملوا عليها ... ما يمكن أن يضعه الهاوي في ثلاث سنوات من وقته في البرمجة، بإيجاد جميع الأخطاء، توثيق منتجه وتوزيعه مجاناً؟».

وقـد أعـاد الإنتـرنت كل ذلك. فـفـي عـام ١٩٩٤، عندمـا كـانت «مـايكروسـوفت» تتابع مشاريع تجـريبية للتلفاز التفاعلي، اقترح ديفيد مـاكواردت - وهو عـضـو في لجنة «مـايكروسـوفت» أن مـعظم مـا كـان «جيتس» يتصوره وجد في شكل تجريبي كالإنترنت. فغضب إنترنت بما قـاله مـاركـواردت وقـال «لايسـتطيع أحـد أن يكسب المال اعـتـمـاداً على الإنترنت. فكل شيء مجاني».

وكان لايزال يفكر في الأمر في آذار عام ١٩٩٦. وقال «إنه أحد الأسواق الأكثر ندرة مما ظهر حتى الآن، وهي كلها عبارة عن برامج مجانية».

وعلى الرغم من ذلك، فـبـدلاً من سـحق «مـايكروسـوفت»، فـقـد زاد الإنترنت الطلب على الحواسيب الشخصية الأرخص كسبيل للحصول على حق الدخول إلى الشبكة. ومنذ أن تضمنت كل من هذه الحواسيب الشخصية تقريبـاً نسخة من ويندوز، فقد دفع الإنترنت «مـايكروسوفت» إلى تدفق نمو لم يكن متوقعاً.

إن التـألق في فن المصارعة اليابانية الذي يتمتع به «جيتس» هو انه بدا قـادراً بشكل خاص على إرجاع نفوذ الإنتـرنت الذي لايرحم باتجاه ترويج البضـائع، الأسعار المنخفضة، والأرباح المختفية. وحتى إنتل، التي نجحت لسنوات عدة في إبقاء أسعار الحواسيب الشخصية ثابتة بحدود ٢٠٠٠ دولار عن طريق تقديم أداء محسن، كانت مجبرة على التكيف مع السوق الجديد لأسعار الحواسيب الشخصية المتناقصة، أولاً: تحت ١٠٠٠ دولار وفي إحدى النقاط منخفضة بحدود ٤٠٠ دولار. وخلافاً لذلك، فقد ظهر نجاح «مـايكروسوفت» في المطالبة حتى «بدولارات لكل

سطح مكتب» أكثر عن طريق تحويل الزبائن من ويندوز ٩٥ و٩٨، والتي حصلت على حوالي ٥٠ دولاراً لكل نسخة لـ «مايكروسوفت»، إلى ويندوز إن تي، والذي جلب حوالي ١٠٠ دولار لكل نسخة.

وبقي تسعير برامج الحاسوب فناً مظلماً. فقد قدمت التكاليف الهامشية توجيهاً بسيطاً. ومنذ ذلك الحين مع إعادة الإنتاج الرقمية، فقد اقتربت تلك التكاليف من الصفر. وقد علم «جيتس» بأنه لم يكن هناك تخطيط مباشر بين القيمة والسعر. وبدلاً من ذلك، فقد كان السعر وظيفة للقوى المحركة المنافسة. وأخبرني «لقد كانت صناعة برامج الحاسوب في الماضي، في حالات عدة، قادرة على الاستيلاء على بعض القيمة التي ابتكرتها في النماذج المالية، ولكن لم تكن هناك ضمانة. ولدي اعتقاد أكيد أنه بإنجاز أدوات جيدة، فهناك بعض القيم التي تتابع إلى النهاية. ولكن ليس هناك أي ضمانة».

في كانون الأول عام ١٩٩٧، كتب جوتشيم كيمبين - وهو نائب «مايكروسوفت» الفظ جداً، والمسؤول عن المبيعات لصناع الحواسيب الشخصية - مذكرة صارمة بشكل مذهل تضمنت تهديدات وفرص «مايكروسوفت» «نعتقد بأننا تفادينا الرصاصة لـ ١٥-١٨ شهراً... وبينما رفعنا أسعارنا في السنوات العشر الماضية، انهارت أسعار عناصر أخرى ولاتزال تستمر في انهيارها».

وحدد كيمبين هدفه بوضوح: الحصول على الرسم الأعلى الممكن لكل نسخة من ويندوز، موازناً فقط بالحاجة لمنع صناع الحواسيب الشخصية من تغيير ممارستهم بالإدخال الأولي لنظام التشغيل

في المصنع. وكانت المفاوضات مع كومباك، والتي دفعت وحدها لـ «مايكروسوفت» حوالي ٧٥٠ مليون دولار سنوياً بأجور منح الرخص، تتحول إلى صراع رئيس بسبب طلب كومباك بأن تقدم «مايكروسوفت» اقتطاعاً لسعر الحواسيب الشخصية دون ١٠٠٠ دولار. «فالجواب هنا لابد أن يكون بالرفض بالنسبة لجميع المتضمنين». أما بالنسبة لأسعار ويندوز، فقد نصح بأنه «طالما نكسب حصة (السوق) فلاينبغي علينا خفض أسعار ويندوز».

كما قدم كيمبين نصيحة حازمة لـ «جيتس»، بولمر، ومارتيز «احموا النموذج الحالي».

كان «جيتس» يحب أن يقدم نفسه على أنه مستقل عن حقائق الشؤون المالية الملحة لـ «مايكروسوفت»، ولكنه كان مدركاً بشكل شخصي جداً لنقاط الضعف التي قد تضعف عائداتها. فقد كتب في رد على مذكرة كيمبين «تشير هذه الوثيقة بشكل رئيس إلى أن الانتقال إلى ويندوز إن. تي NT وزيادات الحجم هي نقاطنا العليا فقط للمستقبل القريب. ولذا أوافق على أنها الخطة الأفضل للسنتين أو الثلاث سنوات الآتية».

كما وضع «جيتس» قائمة بالتهديدات وهي: «حماس» مطوري برامج الحاسوب في الخارج لجافا، والاستنساخات المحتملة لويندوز، والانفجار في عدد «الأجهزة الأخرى غير الحواسيب الشخصية»، مثل أجهزة المساعدات الرقمية المحمولة مثل بالم بايلوت PalmPilot وجيل جديد من الأجهزة الرقمية للموسيقى، الفيديو، والألعاب. ففي رحلته

الأخيرة إلى اليابان، فوجئ «جيتس» بسرعة رواج تلك الأجهزة. وكتب «جيتس» «إن السعر العالي لويندوز بالنسبة لأجهزة بقيمة ٥٠٠ دولار، جعل هذه الأجهزة (غير الحواسيب الشخصية) أكثر جاذبية. وفي الأفق، وضع «جيتس» محطم أسعار محتمل آخر كان لايزال بعيداً جداً حتى أنه لايملك إحساساً بكيفية تهجئته «أنظمة يونيكس Unix ذات التكلفة المنخفضة، وبشكل خاص لينوكس LINUX».

لقد صان «جيتس» ربحية ممتلكات «مايكروسوفت» بحذر استثنائي. وأكد بول ماريتز، وهو المدير التنفيذي من الدرجة الثالثة في «مايكروسوفت»، قبل مغادرته الشركة في أيلول عام ٢٠٠٠، بقوله: «يريد بل دائماً أن يعلم كيف ستصنعون المال؟» من الجيد أن تستمر في طرح هذا السؤال. لأنك إن لم تفعل، فسوف تخرج من ميدان العمل».

ووافق «مافي» على أن «جيتس» يلعب لعبة صعبة. فلم يكن «جيتس» ليضحي بنجاح نموذج عمل «مايكروسوفت» بدون قتال. «قد يكون «جيتس» أول من يقول: «يمكنني أن ألقيها كلها وانجز برامج حاسوب مجانية بارزة وربما أدمر قيمة أكبر لحملة الأسهم في يوم واحد أكثر مما ابتكرت في عشرين عاماً».

ولم ترد «مايكروسوفت» فقط التحدي من الإنترنت، ولكنها قامت بذلك دون أن تضطر لخفض أسعارها رداً على عطاءات المنافسين المجانية الضخمة.

ولذلك فبالنسبة لـ «جيتس»، لم يكن نصر «مايكروسوفت» في الصراع المعروف الذي أصبح يعرف «بحرب المتصفح العظيمة» في

١٩٩٥-١٩٩٧، نصراً على نيتسكيب فحسب، بل كان نصراً على ورطة المبتكر ذاتها.

يعتقد «جيتس» بأن فرضية ورطة المبتكر لكريستنسان هي خطأ جلي. فبالنسبة للمبتدئين، يقول «جيتس»، اختار كريستنسان أن يدرس الصناعة الخاطئة من أجل فرضيته. أما في صناعة جهاز إدارة الأقراص (Disk Drive)، يقول «جيتس»، «كل تطور خارق في جهاز إدارة الأقراص - كل اختراق واحد نجح حقاً - أنجز من قبل آي. بي. إم». وفي عالم الازدهار والانهيار للإنجاز من أجل من أجل احتياجات التخزين الهائلة للأنظمة الرقمية، فقد حافظت آي. بي. إم على الحافة في كل من التكنولوجيا والمربحية. فالفتيان الجدد يدخلون ويخرجون، وتبقى آي. بي. إم القائدة.

كما قال «جيتس»: «لقد نجحت المنظمة الكبيرة، التي تبنت مفهوم الأمد الطويل، والتي عملت D و R في كل مرة».

والمشكلة الأكبر في كتاب ورطة المبتكر، كما يقول «جيتس»، هي أنه لايتضمن ما يجب أن تفعله الشركات الكبرى. حيث قال «جيتس»: «نعم، تحتاج الشركة لاختيار شيء ثوري والمراهنة على حياتها بناء على هذه الأشياء. وهذا كل ما تحصل عليه من فرضية كريستنسان».

لقد واجهت «مايكروسوفت» تياراً من التكنولوجيات المعطلة كما تمت تسميتها. ولايسمح اللاعبون الناجحون للأمد الطويل للبدع بتعريفهم. إذ قال «جيتس» «لاتستطيع بالكامل. حسناً، لكن في عالم التكنولوجيا،

لايمكنني حتى التفكير في شيء ما. فكل بدعة لها أصل من الحقيقة». إذ كانت نزعة دو جور Du Jour دائماً مطروحة كتكنولوجيا معطلة.

«فإذا كانت هناك جملة واحدة » قال «جيتس» في نهاية محادثتنا مؤخراً. أي شخص يخبرك بأن هناك جملة واحدة مثل «إن تجربة الحفاظ على القديم هو عمل سيئ...» واي شخص يقول بأن هناك جملة واحدة تمثل مرشداً للاختيار بين المشاريع الجديدة المنظمة، أوالمجازفة، أو التخطيط لمشاريع تجريبية. أو وضع جداول العمل، أو دمج المنظمات والتكنولوجيات مع بعضها «من ثم توقف قليلاً واستأنف قائلاً: «أي شخص يقول بأن هناك جملة واحدة تحدد الجواب على هذه الأسئلة، فهو لم يفهم الأمر بعد».

وقال: «إنه لمن الممتع أن يفكر أحد من الخارج بإمكانية ذلك. فشركة إكس. واي. زد اخفقت بسبب جملة واحدة. لا، طالما أن هناك جماعة من الأغبياء يديرون الشركة، فهذا ما سيحدث عندئذ».

# 2

# الصقور والحمائم

## فرق العمل

إن كسب الاحترام والنفوذ في «مايكروسوفت» هو رياضة عنيفة. فبعض الناس يشحنون سياراتهم «البورشة» جواً إلى أوروبا من أجل دورة السباق الصيفية، وبعضهم يشارك في لعب الهوكي على الجليد بخشونة، ومنهم من يقفز من طائرات الهيلكوبتر للتزحلق عبر الأنهار الجليدية. كما أنهم يحفظون سجلات دقيقة لكل من قام بحركات صحيحة أو خاطئة في كل سوق وبدعة تكنولوجية، إلى الأبد.

ولكن الطريقة الأكيدة لكسب الاحترام في «مايكروسوفت» هي شحن برمجيات الحاسوب. إذ لدى كل مكتب تقريباً رف خاص للوحات البليكسي جلاس التي يكافئ بها أعضاء الفريق لتخليد ذكرى اليوم الذي تحول فيه مشروع برمجيات الحاسوب من مرحلة التطوير إلى حقيقة واقعة في السوق، حيث سيستخدمه (أو لا يستخدمه) ملايين الناس.

وقد اختار جيتس «جيم ألتشن» لتسليم البضائع المتعلقة ببرنامج «ويندوز» في كل مكان.

يقود جيمس إدوارد «ألتشن» فرق برمجيات الحاسوب التابعة له بنفس القوة التي يعزف فيها على الجيتار الكهربائي بأسلوب الروك الجنوبي للأخوين «أولمان»، «إريك جونسون»، و«ستيف ري فوغان». فهو لين وفاعل في الحركة والحديث. لقد تحول شعره إلى أشيب تماماً عندما كان في نهاية العشرينيات من عمره، وهو يعطي فكرة عن الوقار الصارم لمن تعد برمجيات الحاسوب بالنسبة له دعوة دينية مبكرة. وعندما وصل الجهد الجبار الذي بذله لإنجاز البرنامج الذي سيتم تسميته «ويندوز» ٢٠٠٠ إلى مرحلة حاسمة، كان «ألتشن» يدعو هذا الجهد «طريقة للحياة».

كان جيش برمجيات الحاسوب بقيادة «ألتشن» أحد أعظم ما تم جمعه. حيث عمل أكثر من خمسة آلاف مبرمج وفاحص على مدار الساعة ستة ايام وأحياناً سبعة ايام في الأسبوع لإصدار ٢٩ مليون سطر من الشيفرة. كما قاموا بكتابة عشرات الملايين من الشيفرات البرمجية فقط لفحص عمل شيفرة المنتج. وحتى قبل أن يتولى «ألتشن» المشروع»، فقد تطلب الإصدار الأول لـ «ويندوز» «إن. تي» NT – المؤلف من ستة ملايين سطر من الشيفرة، فريقاً مؤلفاً من ٢٥٠ مطوراً وكلف ١٥٠ مليون دولار مما جعله أحد الأعمال الهندسية الفذة الأكثر تعقيداً في تاريخ البشرية. فقد شرح «ديف كتلر»، مبدع الإصدار الأصلي من «ويندوز» «إن. تي» ذلك قائلاً: «لايمكن لأي عقل منفرد أن يفهمه كلياً».

كما أن إصدار الترقية الأخير لـ «ألتشن»، («ويندوز» ٢٠٠٠)، هو أكثر تعقيداً بخمس مرات او أكثر. إذ عرض نظام التشغيل الجديد كمنتج قد

ينجز أخيراً الكلمات الجديدة الطنانة للتسويق مثل: «صلب كالصخر»، و«قابل للتدرج» إضافة إلى «رخيص»، لأنه يعمل على حواسيب شخصية تعتمد على معمارية «إنتل». وقبل إنجازه، وصلت كلفة التطوير إلى أكثر من ثلاثة مليارات دولار، مما جعل «ويندوز» على حد قول «جيتس» أكثر كلفة من تصميم «بوينغ ٧٤٧/ Boeing ٧٤٧» . وسيكون نظام التشغيل هذا إنجازاً هندسياً مذهلاً، ولربما يكون آخر أعظم قطعة من برمجيات الحاسوب التي تكتب من الصفر عن طريق جهود ذات قوة هائلة لآلاف المطورين ضمن شركة واحدة. كما كان «جيتس» يشير غالباً إلى أنه، على عكس معظم المدراء التنفيذيين في الشركات، لايستطيع أن يقدم للضيوف جولات ضمن سطور البرامج وفرص لالتقاط الصور لطوابق المصنع. ولكن بوجود المجموعة الشخصية وأنظمة العمل التابعة لـ «ألتشن»، فقد كان لديه بالتأكيد مصنعاً لبرمجيات الحاسوب.

كان الاستثمار الهائل وتفويض «ألتشن» على وشك إنتاج «توحيد لقاعدة الأنظمة» طال انتظاره. فمنذ انهيار تعاون «مايكروسوفت» السيئ الطالع مع «آي بي إم IBM» على برنامج «أو إس/٢ OS/٢»، في بداية التسعينيات، كانت الشركة في سعي طويل لوضع كل أنظمة التشغيل لديها في بنية فنية واحدة، أي «نواة» برنامج تشغيل واحدة. وكان ذلك نوعاً من الفاعلية الهندسية. إذ عنت قاعدتي نظام «مايكروسوفت» مجموعتين من سواقات الأجهزة، صندوقي عدة بالنسبة للمطورين، ورسالتي تسويق. بينما يعني التوحيد أن «مايكروسوفت» ستستأصل أخيراً الذعر الضمني من «دوز» والذي لايزال يستند على

صـمـيم «ويندوز» ٩٥ و٩٨ وحـتى إصـدار «ويندوز» مـيلينيـوم، مـعـرضـاً الأمان والموثوقية لخطر قاتل.

كان الاستبـدال أشبه بتكنولوجيا جديدة، عرفت فيما بعد بـ «إن.تي»، وهو نظام تشغيل جديد بني من الصفر. ولم يكن الهدف فقط الحصول على مسـتـخـدمين جدد، بل على كل فـرد من مـسـتـخـدمي PC الحـاليين البـالغ عـددهـم ٢٠٠ مليـون ممن يسـتـخـدمـون الإصـدارات الأوليـة من «ويندوز» المعتمدة على «دوز»، وذلك لتبني الإصدار الجديد لبـرمـجيـات الحـاسـوب. كـمـا مثلت «إن.تي» هجـراً إجبـارياً للمنتج القـديم، وحلقـة محسنـة كبيـرة قدمت فـرصـة نـادرة لارتفـاع سـعـر رئيس. كـمـا خططت «مـايكروسوفت» لمضاعفة سعر «ويندوز» بشكل كبير من ٥٠ دولاراً كسعر جملة لـ «ويندوز» ٩٥ إلى ١٠٠ دولار لـ «إن. تي».

كتب «التشن» إلى أحد معـاونيه، «لايمكنني إخبارك عن مدى أهمية الانتقال إلى «إن. تي» (المعروف باسم النظام ذي التسعير الأعلى)».

وبشكل أسـاس أكـثـر، فـإن كل نسـخـة من «إن.تـي» تمثل «تجـويفـاً» للارتداد في بقيـة نظام برمـجيـات الحـاسـوب في «مـايكروسـوفت»، وهو أساس موثوق لكل خطط «مـايكروسوفت» المستقبلية. وقـد كان الضـغط على «التـشن» هـائلاً. إذ أخـبـرني في أيلول عـام ١٩٩٧ «أن «ويندوز» ٢٠٠٠ هو الإصدار الأكثر أهميـة الذي ستنجزه «مـايكروسوفت» في هذا العقد، ونحن بالتأكيد نراهن به على الشركة».

إن إدارة التـحـسـن لقـاعـدة الزبون فـي «مـايكروسـوفت» مـن «ويندوز» الكلاسـيكي إلى «إن. تي» بدون خـسـارة حـصـة فـي السـوق كـانت مناورة

عمل تكتيكية للضعف الأقصى. ونظراً لكل المزايا التي يقدمها «إن.تي»، فإن المنتجات القديمة «ويندوز ٣.١» و «ويندوز ٩٥» ، كانت البرامج التي تشغل أكثر من تسعين بالمئة من مجموع PCS . وقد خلقت إمكانية مبادلة قاعدة النظام إلى «القاعدة المدخلة» الكلية لسوق PC ضعفاً رئيساً للمنافسين. وكانت الخدعة هي المطالبة بأن تعمل كل التطبيقات على الاثنين ومن ثم يتم إسقاط النظام القديم بلطف. فإذا عملت المناورة، فقد تصنف إستراتيجية «مايكروسوفت» التي استمرت لعقد قريباً كواحدة من المناورات الأكثر مهارة في تاريخ التجارة.

وفي منتصف عام ١٩٩٨، كان «جيتس» يعلن نجاح الشركة حيث أخبرني «أن الإستراتيجية المزدوجة للشركة عملت بنجاح بالتأكيد. كما أن ما علينا قوله هو أننا ربما سنتحول إلى «إن. تي» قريباً».

لكن «ألتشن»، مع إحساسه العميق بالمسؤولية والتصرف الجديد العالي، لم يكن متهوراً. فالنجاح لم يكن قد أزال خوفه العميق من الخسارة والإخفاق. فبالنسبة له «إن الطريقة التي تتجنب فيها المآزق هي معرفة أنه قد يكون هناك مثل هذه المآزق. وعدم الانجراف بالنفقات. وكذلك التفكير بالعمل والعمل والعمل. فالعديد من الناس في «مايكروسوفت» لم يمروا في مآزق.»

أما «ألتشن» فيعرف جيداً المآزق. فعندما كان طفلاً صغيراً انتقل والده مع العائلة من جراند رابيدز Grand Rapids في ولاية ميشيغن، حيث كان عمل المستودع يرهقه، إلى مزرعة بالقرب من كيسفيل -Keys ville في ولاية فلوريدا شرق تامبا. إذ كبر «ألتشن» وأخوه «كيث» على

الفقر. وعلى الرغم من ذلك، فإن «ألتشن» لازال يحتفظ بذكريات عن الكوخ ذي السقف الفولاذي الذي بناه والده للعائلة. إذ كان صغيراً جداً ولم يكن هناك أي غرفة وأي أبواب داخله. وكان «ألتشن» يذهب مع أخيه «كيث»، والذي يكبره بثلاث سنوات، إلى المدرسة حافي القدمين. حتى إنه في بعض الأحيان لم يكن المال متوفراً إذ يضطر والداه للعمل خارج المزرعة. وقد عمل جيم و «كيث» قبل المدرسة وبعدها، لكسب نيكل مقابل كل شجرة بنزع الأعشاب الضارة في بستان البرتقال إلى أن دمرت سلسلة من الصقيع في بداية الستينيات محصول الحمضيات وبعثرت رأسمال المزرعة المتداعية.

ثم أعاد «ألتشن» بناء محركات العربات الصغيرة والجرارات في المزرعة، وكان متيماً خصيصاً بالكهرباء. إذ يقول «أحب بناء الأشياء». وذات مرة، وجد تعليمات في كتاب حول صناعة محول تيار كهربائي. فربط سلكاً حول نواة من قطعة من معدات المزرعة، وعندما ربطها بالمخرج، التهب الدخان وذابت الأسلاك واشتعل الحلزون باللهب.

كما كان «ألتشن» قد طرد من عمله الأول في مجال الكمبيوتر، كطالب في المدرسة الثانوية في شركة تعمل في الحسابات في وينتر هيفن Winter Haven. كان عمله يتضمن حمل بطاقات البيان المثقوبة من الغرفة الخلفية إلى المرافق الذي كان يقود الحاسب الإلكتروني الكبير «بوروس Burroughs». وذات مرة، عندما كان المرافق خارج الشركة، قام بشحن الأرضية بنفسه، موقفاً دورة أخرى في العملية. وهكذا فقد أضاع ساعات من العمل على الكمبيوتر وطلب منه الا يعود

ثانيـة. ولكنه استطاع كتابة برنامجه الأول، محدداً يوم الأسبوع من التاريخ بلغة برنامج الحاسوب «بوروس».

التحق «ألتشن» بجامعة فلوريدا لدراسة الهندسة الكهربائية ولكنه كان ينسحب ثم يعود إلى المدرسة لعزف الموسيقا. فقد أخبر والدته انه كان بحاجة ليكتشف فيما لو كان قادراً على العيش مع الموسيقا، ومضى في دورة الموسيقا الجنوبية عازفاً في النوادي والمنازل على الطرقات. وكانت فرقه الموسيقية . بأسماء مثل «رين»، «تودور روز»، و «ريد»، «بلو» و «وايت». تستأجر في بعض الأحيان صالات وتبيع بطاقات بنفسها لحفظ الكثير من الأجر. وكان يتناول الكثير من الحبوب والطعام من الكوبونات التي تؤهله لاستلام المواد الغذائية لفترة من الزمن. وفي النهاية، لم يحب ذلك الدرب، إذ أن العديد من أساطير العزف على آلة الجيتار يكبرون في النهاية وهم مفلسون تماماً، والعديد منهم ينتهون بتناول المخدارت. ثم عاد «ألتشن» إلى المدرسة وتخرج كواحد من الرواد الأوائل في برنامج علوم الحاسوب المبتكر حديثاً في فلوريدا.

وفي «تكساس إنسترومينت Texas Instruments»، تعاون مع مجموعة لبناء نظام تشغيل جديد مع «ديك كيجر»، وهو أستاذ سابق لم يكن لديه مشكلة مع حذاء «ألتشن» المصنوع من جلد الغزال وشعره الطويل. وفي عام ١٩٧٦، تبع «ألتشن» «كيجر» إلى «وايومينغ Wyo-ming» لتأسيس شركة استخدمت الاتصالات عن بعد وموقع وايومينغ المركزي لتشغيل خدمات الكمبيوتر للأعمال حول البلاد . ومن ثم إلى دالاس لبدأ شركة اخرى معاً.

لقد استهوى العمل في شبكات الكمبيوتر «ألتشن» بقوة أكثر من الكهرباء عندما كان صغيراً. ويقول «ألتشن»، «إنه لمن الممتع أن يكون لديك أشياء تتحدث تلقائياً إلى بعضها». وفي وقت قريب، كان «ألتشن» يذهب إلى المدرسة دون انقطاع حيث حصل على شهادة الماجستير من جامعة ستانفورد، ولكن لم يكن يغطي نفقات العيش في «بالو التو Palo Alto» ذات الأسعار العالية جداً في ولاية كاليفورنيا. وهكذا فقد قدمت له جامعة «جورجيا تك Georgia Tech»، المتعمقة في علوم شبكات الحاسوب منحة دراسية كاملة.

ففي «جورجيا تك»، سعى «ألتشن» لنيل أحد الكؤوس المقدسة لعلم الحاسب، وهو نظام تشغيل لعمل الحاسب «المتمركز منطقياً والبعيد عن المركز مادياً». حيث بات برنامج «كلاودز Clouds» - وهو نموذج أولي لنظام «موزع» يعمل بشكل موثوق عبر الشبكة، ولايخفق أبداً، ويرسل مهمات الحاسب بشكل تلقائي أينما توفرت المصادر - هدفاً لحلم حياته. وتبدأ رسالة الدكتوراه التي أنجزها «ألتشن» عام ١٩٨٣ بقسم بعنوان «عالم تام» فقد كان نظامه الأول «برمجة نظام كمبيوتر لايخفق أبداً وليس فيه تداخل بين العمليات المتنافسة وهو حقاً حلم مبرمج».

وأخبرني «ألتشن» «أنه لم يهتم أبداً بآلات المعالجات المتعددة التي بدت معقدة ولا أهمية لها. بل بالأشياء التلقائية، التي تعمل بتوافق لإنجاز شيء ما، والتي طالما كانت مثيرة بالنسبة له. فقد أحب رؤية الآلات تتحدث إلى بعضها. فهو أشبه بتعاون البشر مع بعضهم لإنجاز الأشياء. وهذا يبدو ممتعاً. كما أنه يعتقد، إلى مدى أبعد، بأنها الطريقة

الأنسب لكسب تفوق أكبر. إذ يستطيع الحصول على تفوق عظيم بجعل الأشياء تتحدث مع بعضها.

وقبل أن يستقر العالم الشبكي على «تي. سي. بي/آي. بي TCP/IP» الإنترنت كمقياس عالمي، تنافست طرائق عديدة للعمل الشبكي من أجل الهيمنة. وكان «ألتشن» قد عين من قبل «ديف ماهوني»، وهو خبير في صناعة الكمبيوترات المصغرة «داتا جنرال Data General»، والذي بدا مع عدة أعضاء من فريقه في شركة «بانيان Banyan» وهي شركة تعمل في شبكات الكمبيوتر. إذ بنت «بانيان» نظاماً ريادياً يدعى «فاينز Vines». بينما كان «ألتشن» لايزال ينهي أطروحته في «جورجيا تك»، ينام طوال النهار ويعمل طوال الليل بغية الحصول على وقت للعمل على حاسب الجامعة. فقد أخبر «ألتشن» ماهوني بأن لاوقت لديه للقائه، حتى إنه لايصحو حتى الساعة الخامسة بعد الظهر. ولكن ماهوني أقنعه بلقائه في مطار أطلنطا Atlanta عند الساعة السادسة. وعينه لديه في الحال.

بدأ «ألتشن» العمل كمهندس، لكن «ماهوني» عينه في الحال مسؤولاً عن تطوير كامل برمجيات الحاسوب للشركة. حيث قال ماهوني: «عندما بدأ المهمة، كان الشخص الأكثر حماساً في الفريق». فكان «ألتشن» يعمل ستاً وثلاثين ساعة ومن ثم ينام، ثم يعمل ستاً وثلاثين ساعة أخرى متواصلة. ولذلك قال: «أردت حقاً أن أدير حركة النظام، فقد فاتني ذلك. وهي عادة خطيرة».

واجهت «بانيان» خياراً إستراتيجياً مهماً. فقبل «إنتل ٣٨٦»، لم تكن الحواسب المتوفرة بشكل كبير بقوة تكفي لتشغيل «فاينز». ولتقوية الأداء، جمعت الشركة أجهزة الحاسوب الخاصة بها وباعتها مرتبطة مع برمجيات الحاسوب بأسعار فاقت ٣٠.٠٠٠ دولار. وعلى المدى البعيد، كان واضحاً بأن ليس هناك طريقة لمنافسة أسعار نماذج PCs. واضطرت الشركة للانتقال ثانية لبرمجيات الحاسوب فقط. كما كانت «مايكروسوفت» قد أدركت منذ البداية. وكان لبرمجيات الحاسوب أرباحٌ طويلة الأمد. ولكن «بانيان» عولت على عائدات الأجهزة الإلكترونية القصيرة الأمد. ونتيجة لذلك، فقد استغرق التخلص من تجارة الأجهزة سنوات طويلة من «بانيان».

ويقول «ألتشن»، «عندما تحصل على تيار عائدات يمول كل الموظفين، ومستوى ربح محدد. فإن الانتقال من الأجهزة إلى برمجيات الحاسوب هو عمل معقد بشكل لايصدق. ولقد قاموا بذلك فعلاً. ولسوء الحظ، أعتقد أنهم قضوا على الشركة لأنهم لم يقوموا بذلك بشكل أسرع». كما حث «ألتشن» على التغيير وأحياناً بشكل مندفع، قائلاً: «نحن بحاجة لأن نكون شركة برامج حاسوب، ويجب أن تفعلوا ذلك الآن، وأن تكسبوا الجمهور».

كان القاسم المشترك بين «ألتشن» و «ماهوني» هو الميل للجدل. لكن لايزال «ألتشن» يبرز عند الحديث عن تكنولوجيا «بانيان». وبعد محاضرة منفتحة في «مايكروسوفت» حيث تحدث عن «فاينز»، اقترب منه مهندس في «مايكروسوفت» قائلاً: «طالما تمنيت أن ألتقي بك. لقد

أدخلت «فاينز» حول العالم. فهو يربط فقط بالكهرباء، وتتم الإجابة على بعض الأسئلة ومن ثم لاتتم العودة إليه ثانية.» ومن ثم قال: «متى ستقومون بعمل ذلك هنا؟».

لقد استغرق توظيف «ألتشن» سنة كاملة من قبل «جيتس». حيث كانت «مايكروسوفت» تتحدث مع «ماهوني» بشأن الحصول على «بانيان» كاملة ولكن ذلك كان مؤجلاً بسبب اعتمادها على عائدات أجهزة الحاسوب. وبعد دراسة الصفقة، قرر «جيتس» ومدراء تنفيذ آخرون بأنهم لايريدون «بانيان». بل يريدون «ألتشن».

لكن «ألتشن» كان ميالاً إلى الشك. ففي عام ١٩٩٠، كانت برامج «مايكروسوفت» للحاسوب أضحوكة الصناعة. وكانت المرة الأولى التي رأى فيها «إم. إس- دوز» وهو في جامعة «جورجيا تك»، وتذكر «ألتشن» ذلك قائلاً: «لقد عادت بعلوم الكمبيوتر عقداً إلى الوراء. لكنها كانت عبارة عن شيء بسيط مثير للعواطف.» ولم يكن «OS/٢» افضل بكثير، وهو خليفة «دوز» الذي كانت «مايكروسوفت» لاتزال تطوره بالاشتراك مع «آي. بي. إم». إذ يقول «ألتشن» «OS/٢ كان نفاية تماماً. حوت ميت يحاولون ركله إلى الشاطئ». كما رفض «ويندوز» باعتباره «لعبة لطيفة».

وقال عن بيئة «مايكروسوفت»: «لم يكن السبب أنني لم أعتقد أن باستطاعتي المساعدة على تغييرها. بل أنني لم أعلم فيما إذا كان هناك رغبة بذلك، وإذا كانوا يدركون بأنها سيئة. وكان السؤال، هل لديهم حقاً الرغبة بأن يفعلوا الصواب؟».

لقد وجد «ألتشن» في «ديف كالتر» شخصاً يحمل ميولاً مشابهة، وهو خبير في «Digital Equipment»، والذي زرع نجاحه المبكر مع نظام التشغيل «في.إي.إكس VAX» في تلك الشركة لبدأ جهد «إن. تي». فقد بدى «كالتر»، الجموح والمعزول تماماً عن جهود «مايكروسوفت» حتى ذلك الوقت، بالنسبة لألتشن بأنه يشترك معه في معتقد واحد. وقد سهل هذا تصديق حجج «جيتس» بأنه كان حقاً مرتبطاً بالأجهزة الإلكترونية العالية الجودة والموثوقة. حيث يقول «ألتشن»: «كان أكبر سناً ويريد بناء أشياء موثوقة.»

كانت مناقشة «جيتس» الرابحة معتمدة على علم الاقتصاد البسيط. إذ يمكن لمايكروسوفت أن تلقي عدداً أكبر من المهندسين في التحديات أكثر من أي شخص آخر. وأخبرني «جيتس»: «حقاً يعود الموظف إلى أطروحته ... إذ أن لديه الفرصة لجعلها نموذجاً عالمياً. ومن المناسب بالنسبة له أن يكون معنا ويحول حلمه إلى حقيقة».

وخلال شهر من وصوله إلى «مايكروسوفت» في عام ١٩٩١، أعطى «ألتشن» دروساً في الشركة. إذ كانت خطوته الأولى تفكيك جهد العمل الشبكي لمايكروسوفت والمعروف باسم «لان مان LAN MAN» وهو اختصار لعبارة «مدير شبكة منطقة محلية». وكانت المجموعة تعمل باستراتيجية خاسرة تماماً على حد قوله: «فتدخلت وقلت: «هذا لن يعمل مطلقاً. عليكم إيقافه. أوقفوه واتركوا كل شيء.» فقد عينت المجموعة أكثر من ٣٠٠ شخص. «وقلت: علينا حلها».

ومضى ذلك في «مايكروسوفت». حيث أن البنية التنظيمية للشركة هي عبارة عن مجموعة متحولة من الفرق، على شكل مجموعة

للمنتـجـات، تدار في أقـســام توازي خطوط إنتــاج «مـايكروســوفت» الرئيسـة. كما أن لأخصـائيي التسويق والتطوير حـرية كبيـرة بتخطيط أعمـالهم الخـاصـة، ومشـاركـة أو مغـادرة الفـرق عندمـا تتغيـر أولويات ومصـالح «مـايكروسـوفت» الخـاصـة. والسـمعة هـي عملة المملكة. كمـا أن هناك إعـادة تنظيم مسـتمـرة، بينمـا تتطلب تحـولات الأسـواق والمبـادرات الجديدة مصادر إضافية. كما أن نواب الرؤسـاء كالمدربين في أثناء وضع خـارطة توسع في الألعاب المحترفة، يحـمون نجـومهم ويهـاجـمون فـرقـاً أخـرى من أجل الخبـرة المخـصصـة. كمـا تعطـي قيـادة جـهـد جـديـد مـهم المدربين الرؤسـاء حـافة تجنيد نهائية ـ وهـي هبة النجـاح.

وبعد مضي وقت قصير على وصـوله، جـرب «ألتشن» معنى أن محط اهتـمـام «جيـتس» ومـايكروسـوفت. فـقـد ألقى «جـيـتس» على «ألتـشن» مسـؤولية مشاريـع «مايكروسوفت» الأكثر طموحـاً، وهـو خليفـة مستقبلي لـ «إن.تي» وهو نظـام يدعى «كـايرو» Cairo». كـان نظـام «كـايـرو» سـينجـز كمـا وعد «جيـتس» «بحيث يكون للشـخص إطلاع كـامل على المعلومـات»، والذي أعلنه في الخطابات ونشرات الإستراتيجية في التسعينيات ـ وهو إصـدار له نموذج الإنتـرنت لمعلومـات مـوصـولة ولكنه يعـتـمـد كليـاً على تكنولوجيـا «مـايكروسوفت». وكان «كايرو» سـيصـمم كبرنامج ذكي للشبكة منذ البداية، قـادراً على معـالجة جميع أنواع البيانات، من النص للفيديو للنظام المبرمج ذاته.

كان برنـامج «كايرو» مثبتـاً كإصـدار منفتح تمامـاً لـ «ويندوز»، مسـجلاً في النهاية لإصداره في عـام ١٩٩٦. وعندما ابتعد مركز جـاذبية الشـركة

عن «ويندوز» الكلاسيكي فيما مضى، جذب مشروع «كايرو» العديد من مطوري «مايكروسوفت» الألمع والأفضل. فقد خصصت صحيفة «فورتشن Fortune» قسماً كبيراً من قصة الغلاف في عام ١٩٩٥ لتشرح سبب كون «كايرو» ذي أهمية بالغة لطموحات «مايكروسوفت». كما وصف «جيتس» «كايرو» بأنه برنامج الحاسوب الأكثر تعقيداً والذي تفوق على برنامج «إن.تي».

وكان من بين الفرق التي جندها «ألتشن» لبرنامج «كايرو» فريق «هيكل» «ويندوز»، والذي كان مسؤولاً عن السطح البيني الأولي للمستخدم الذي يرى من قبل كل مستخدم للكمبيوتر تقريباً. والسطح البيني للمستخدم هو عرض الشاشة الذي يسمح للمستخدم باجتياز باقي برنامج التشغيل وتطبيقاته. وبلغة التكنولوجيا، يدعى «هيكلاً»، لأنه يطوق النظام الضمني ويقدم سبيلاً للمستخدمين للاستفادة من الميزات الخاصة. والهيكل ليس عبارة عن نظام متطور بشكل كبير لبرامج الحاسوب. ولكنه يتميز بكونه إستراتيجياً جداً. فعندما يعتاد المستخدمون على طريقة معينة لإنجاز المهام على حاسبهم، تنتفي لديهم الرغبة بالتغيير.

وكجزء من «كايرو»، كان هيكل «ويندوز» الجديد سيصبح «مكيفاً وفقاً للأهداف»، وهو اتجاه تكنولوجي أصبح كأساً آخر من الكؤوس المقدسة لصناعة الكمبيوتر. وكانت الفكرة لجعل الهيكل أكثر مرونة وقابلية للاستخدام. وبتعيين «ألتشن» لقيادة التنقيح التالي لهيكل «ويندوز»، منحه «جيتس» بشكل فعال مسؤولية التصميم على هيمنة خطة عمل الحاسوب الخاصة بمايكروسوفت.

لقد جهز «ألتشن» «كايرو» بالموظفين بكثرة، لكن لم يكن لدى العديد من المطورين خبرة جيدة في شحن برامج حاسوب ناجحة في «مايكروسوفت». وبلغة «مايكروسوفت» لم يكن المشروع «متزامناً» في تاريخ الشحن. فقد أصبحت التعقيدات كبيرة. واستشهد النقاد بحكمة تقول: «لاتحاول غلي ماء المحيط كله».

وقد شرح لي «جيتس» «كانت تلك مجموعة طبيعة من العمل، بعضاً ممن كانوا يتخبطون في ذلك الوقت، ولكننا تراجعنا».

كما كان لأعضاء الفريق ذاكرة قوية. فقد تذكر «براين فليمنغ» - الذي يعمل كمساعد فني لـ «جيتس» ومن ثم التحق بفريق «كايرو» قائلاً: «كان ذلك أحد أفضل الأعمال التي قمت بها في حياتي. وبالطبع من بين غالبية الأعمال التي لم أقم بشحنها أبداً».

وكان حكم «ألتشن» الخاص على «كايرو» مختلطاً. فقد قال: «كل الأفكار فيما عدا واحدة، كانت قد شحنت بشكل ما أو بآخر. ربما ليس كما تصورنا، ولكننا قمنا حقاً بانسحاب كبير نوعاً ما.»

كما قال «ألتشن»: «كايرو» لم تشحن. فمايكروسوفت هي شركة تعتمد على الشحن، شركة منتج. وقد أخفق ذلك.»

وبانهيار «كايرو»، عين «ألتشن» مسؤولاً عن مشروع «إن. تي» بدلاً من «كالتر» الذي كان قد شحن إصداراً سابقاً من نظام التشغيل الجديد. كان برنامج «إن تي» لايزال المحرك الإضافي للمرحلة القادمة لنمو «مايكروسوفت»، وهو سوق برامج حاسوب يعتبر «كمشروع مغامرة»

للزبائن المتحدين الكبار. ولكنه كان لايزال صعباً ومعقداً جداً بالنسبة لمستخدمي الكمبيوتر المنزلي.

كان «جيتس» مجبراً على وضع خطة توحيد «ويندوز» موضع التنفيذ مرة أخرى. وبغية الدخول في قاعدة المستهلك، كان على «مايكروسوفت» أن تكمل جهود تطوير «إن. تي» و«ويندوز» المتوازنة أكثر قليلاً. إذ كانت القطع الأكثر فاعلية ستجعل من الممكن الانتقال من عمل «١٦-bit» بدلاً من «٣٢-bit» قريباً مانحة البرامج خطوطاً افضل وشعوراً أكثر بالبراعة. ولتجنب التخلف عن سواهم، أعاد «جيتس» إحياء جهد لاستخدام قاعدة نظام «دوز» القديمة مرة أخرى. كما كرس «جيتس» إصداراً مجدداً لـ «ويندوز ٣،١» ، وهو نظام يدعى «شيكاغو -Chica go»، كإصدار رئيس تال للشركة من «ويندوز». وكان قد أسس النموذج. كما كان «إن. تي» الوريث المكرس لعرش «ويندوز»، ولكن «مايكروسوفت» استمرت في الاعتماد على «ويندوز» «الكلاسيكي»، مكتشفة بشكل متكرر طرقاً جديدة لترميم نظام «إم. إس- دوز» القديم.

ومن ثم سمي برنامج «شيكاغو» بالطبع «ويندوز ٩٥» وهو القنبلة القوية التي أثبتت هيمنة «مايكروسوفت».

إلا أن هذا الانتصار لايعود لألتشن بل لـ «براد سيلفربرغ»، وهو كـ «ألتشن» نائب رئيس أعلى. حيث كان «سيلفربرغ» قد قاد المجموعة التي انجزت «ويندوز ٣،١» . ولعكس جهود «ويندوز» المتوازنة، كان «سيلفربرغ» مسؤولاً عن البرامج «الشخصية» بينما أدار «ألتشن» «أنظمة العمل». وعندما تحقق الإصدار، خلق التنافس بين مطوري

«مايكروسوفت» الأعلى نوعاً من التوتر الإبداعي داخل «مايكروسوفت». ففي غياب المنافسة الفعالة في الخارج، أحيا ذلك مظهراً من الاختيار الطبيعي في تطوير أنظمة التشغيل. لكن بوجود مدراء تنفيذ ذوي إرادة قوية في طريق مؤدية حتماً إلى التصادم، لم يكن ينبغي أن يفاجأ أحد عندما وقع صدامهما.

كان «براد آلان سيلفربرغ» رائداً في التاريخ قبل أن يتحول إلى علوم الكمبيوتر. وكان متحيزاً بشكل خاص للثورة الفرنسية، ولكن في الدورة الألفية، كانت الثورة تحدث في تكنولوجيا الحاسوب. وكانت دروسه في التاريخ مفيدة برغم ذلك. إذ لم يكن هناك من سبيل للسيطرة على الانتباه في «مايكروسوفت» أفضل من استخدام قوة ثورة برمجيات الحاسوب.

ترعرع «سيلفربرغ» في «بيتش وود Beachwood»، وهي ضاحية «كليفلاند Cleveland» لأناس يقومون بأعمال صغيرة، ومحامين، وأطباء، مثل والده. وفي المرحلة الثانوية حول «سيلفربرغ» مواضيعه المفضلة، العلوم السياسية والتاريخ، إلى رياضة جماعية، مناقشة القضايا العالمية في منافسات حول الولايات المتحدة. وقد ربح فريق «سيلفربرغ» لجامعة «جورج تاون Georgetown»، وهي الأكبر بينها مؤلفة من ١٢٠٠ طالب. فقد أحب الحساب لكنه لم يجد نفسه قادراً على العيش به. وكان يكره العلوم. لذا اختار جامعة «براون» جزئياً لأنها لم تكن تشترط تدريس مادتي الحساب والعلوم. وتوقع أن يصبح محامياً.

وقال «سيلفربرغ»: «لقد قررت مصادفة أن أبتدئَ صف البرمجة في السنة الأولى، ولحسن الحظ أنني اخترت ذلك الصف. ففي الأسابيع الأولى ناضلت وكنت مستعداً لتركه. ولكنني لم أستسلم. وفي أحد الأيام توافقت كل الأمور. وتفهمت أخيراً ما كنت افعل وكيف يعمل الكمبيوتر وكان حقاً قد استهواني».

استمر «سيلفربرغ» كرائد في التاريخ الأوروبي الحديث لفترة، ولكن كان لديه توق للحواسب لم يشعر به نحو دراسة القانون. وهذا قياس لكيفية تغير الأمور حتى أنه شعر بالذنب باختياره الطريق الجديدة التي سيسلكها. «لقد بدا ذلك وكأنه انغماس في الذات بأن أكون في مدرسة الرابطة العاجية Ivy League (وهي اتحاد جامعات في شرق الولايات المتحدة الأمريكية معروفة بمستواها الأكاديمي الرفيع) إذ كلف ذلك والدي الكثير من المال بينما لم يكن لدي خطة حقيقية لحياتي العملية».

لم يكن «سيلفربرغ» يريد أن يعمل في شركة كبرى مثل «آي.بي.إم» ولكن لم يكن هناك العديد من شركات الكمبيوتر الجيدة للعمل لديها عندما تخرج في عام ١٩٧٢. ويقول «سيلفربرغ» «لست شخصاً يريد العمل في شركة كبرى. فأنا لا اجاري السلطة جيداً». ولذلك فقد حصل على شهادة الماجستير من جامعة تورنتو، ممضياً فصل الشتاء في التزلج في مدينة بارك، Utah، ومن ثم بدأ العمل في «SRI Interna-tional سي آر أي الدولية» والتي كانت سابقاً معهد أبحاث ستانفورد، وهي منظمة لتزويد النصائح والمعلومات للمشاكل الاقتصادية والوطنية في صميم ما كان آنذاك في «سيليكون فالي Silicon Valley».

وفي ذلك الوقت لم تكن أساطير صناعة الكمبيوتر قد أصبحت بعد أساطيراً. وكانت «سي.آر.إي» واحدة من أولى المواقع على «آربانيت Arpanet»، وهو مشروع البنتاغون Pentagon الذي تطور في الإنترنت. وكان مركز أبحاث «ألتو لكسيروكس Xerox»، حيث ابتكرت تكنولوجيات PC الأولية مثل السطح البيني الفوتوغرافي للمستخدم والفأرة (الماوس) (والتي لم تخصص بنجاح للكسب التجاري)، يسير في هذا الطريق تماماً. كما كان «سيلفربرغ» يعيش في غرفة واحدة مع زميل قديم له في الصف في جامعة «براون»، وهو «جون كروفورد»، فني قطع «إنتل ٣٨٦» . وفيما بعد «إنتل ٤٨٦» . «بنتيوم»، وقطع «ميرسيد Merced» الوشيكة الظهور ايضاً.

يقول «سيلفربرغ»: «في هذا المكان، كنت وسط الثورة الجديدة. فقد اردت أن أكون جزءاً منها».

ثم عمل «سيلفربرغ» في شركة «آبل» للكمبيوتر. وعمل على «لايزا Lisa وهو أول سطح بيني فوتوغرافي للمستخدم كان متوفراً بشكل واسع للكمبيوتر الشخصي. وبعد بضعة سنوات، كان أول من وظفو في «أناليتكا Analytica»، وهي شركة برامج حاسوب اكتسبت حالاً من قبل «بورلاند انترناشيونال Borland International». وأصبح «سيلفربرغ» اليد اليمنى لرئيس تنفيذها «فيليب كون».

كان «فيليب كون» وهو رجل فرنسي صريح قلقاً من «مايكروسوفت»، فقد جعل «بورلاند» منافساً أولياً من أجل الهيمنة على سوق برامج PC الحديث النشأة. وعندما بدأ مطورو «مايكروسوفت» بارتداء قمصان

يكتب عليها «امحوا فيليب». فقد طبعت «بورلاند» بعضاً من قمصانها الخاصة يقرأ عليها «كن هراوة شرطي». وكان «كون» يبتهج في كل مرة تربح فيها «بورلاند» المراجعات في منافسة مباشرة، ولكنه كان يحبط بالنفوذ الذي يمكن لمايكروسوفت أن تبذله نتيجة لسيطرتها على نظام التشغيل.

وكان كل من الطرفين يهاجم الآخر من أجل النفوذ. واتصل «جيتس» بـ «سيلفربرغ» في بداية عام ١٩٨٩، عارضاً عليه عملاً لإدارة قاعدة بيانات «مايكروسوفت» وجهود تطبيقات الجدول الشامل. وجعل «سيلفربرغ» النقاش يستمر لسبعة أشهر لكنه في النهاية رفض عرض «جيتس». إذ لم تكن القواعد البيانية والجداول الشاملة ممتعة بالنسبة له كأنظمة التشغيل وخطط العمل. فقد أراد أن يساعد «بورلاند» في عرضها الشعبي الأولي في الولايات المتحدة، بينما كان يخفي ارتياباً غريزياً من «مايكروسوفت». ولتعقيد الأمور على «سيلفربرغ» أكثر، كانت طفلته الحديثة الولادة تعاني من مرض في القلب، ولم يكن يريد الاضطرار إلى البحث عن أطباء في سياتل.

وفي نهاية السنة، تغير تفكير «سيلفربرغ». وتعافت طفلته الصغيرة بمعجزة دون عمل شيء. واختبر «سيلفربرغ» إصدارات «تجريبية» من برامج «ويندوز» الجديدة لمايكروسوفت وفكر في أن ذلك قد يكون أمراً عظيماً.

وفي كانون الثاني عام ١٩٨٩، اتصل «سيلفربرغ» بـ «جيتس»، مستفسراً فيما إذا العمل المناسب لايزال متوفراً. ولكن هذه المرة عرض عليه «جيتس» الفرصة لإدارة جهد «ويندوز» وام. إس-دوز» في

«مايكروسوفت». ويقول «سيلفربرغ» «علمت أنها كانت الفرصة التي أمضيت حياتي العملية أحضر لها».

وكان حلول «السطح البيني الفوتوغرافي للمستخدم» بتسمية «سطح المكتب» والقدرة على الدلالة والنقر على ملفات الدليل وأيقونات البرامج، نقطة تحول في تاريخ تكنولوجيا المعلومات بأهميته البالغة في ذلك الوقت كما كان وصول متصفح الشبكة بعد قرن تقريباً. وفي عام ١٩٩٠، أخذت صناعة PC بفكرة «ويندوز». ومع «دوز» ومعظم برامج التشغيل السابقة الأخرى، سيطر مستخدمو الكمبيوتر على معظم وظائف حواسبهم عن طريق طباعة الأوامر بشكل نص على شاشة خفية. كما أراد «جيتس» أن يوصل السطح البيني الفوتوغرافي للمستخدم أكثر صفاء من «ماكينتوش» في شركة «آبل»، والذي أنتج قبل خمسة سنوات، وتقديمه على برامج مطابقة لـ «آي. بي. إم» أرخص وأوسع انتشاراً.

ولكن التنفيذ كان ضعيفاً. فقد تولى «سيلفربرغ» تسويق «ويندوز ٣.٠» واكتشف في الحال حدود المنتج. فقرر بتردد تطوير «ويندوز ٣.١»، إذ يقول «لقد عمل «ويندوز ٣.٠» بشكل صحيح أساساً».

لكن «سيلفربرغ» كان يسعى لإجراء رهان أكبر على قانون موور Moores Law مع برنامج تشغيل جديد يمكن أن يستفيد من قطع أكثر فاعلية لدمج «ويندوز» مع «دوز»، وتقديم سطح بيني للمستخدم أقرب إلى «ماكينتوش». وكان برنامج «شيكاغو» الذي أعيدت تسميته فيما بعد «ويندوز ٩٥»، الهدف الذي دفع بـ «سيلفربرغ» إلى القدوم إلى «مايكروسوفت» بغية بنائه.

لكنه تقريباً لم يحظ بالفرصة. إذ ألغي مشروع «شيكاغو» رسمياً في عام ١٩٩٢. وقررت «مايكروسوفت» أن تخصص جهودة لـ «إن تي». ولكنه أبقى بعض العمل مستمراً تحت ميزانيات أخرى. إذ كان لديه شعور حدسي بأن «إن تي» كان لايزال غير جاهز لمواجهة السوق الضخم. وقد علم أن البندول (رقاص الساعة) سوف يتأرجح في النهاية إلى الوراء. وقد هدف «ويندوز ٩٥» إلى قابلية التطابق مع تطبيقات أخرى كتبت من أجل «دوز» وإصدارات سابقة لـ «ويندوز». وكان هدف فريق «ان تي» موثوقية «صلبة كالصخر»، حتى لو لم تسمح بقابلية التطابق. وعلم بأن الزبائن يطالبون بقابلية التطابق.

وبإحياء «شيكاغو»، كان «سيلفربرغ» مرة أخرى مسؤولاً عن «ويندوز» وإعادة السطح البيني لمستخدم «ويندوز». وقد أعاد الفريق هيكلاً حاسماً من مجموعة «كايرو» التي يتولاها «ألتشن». ويتذكر «ألتشن» حجة «سيلفربرغ»: «إنه التفكير الأكثر تطوراً لدينا. وكان ينبغي علينا ذلك».

وأصبح التحكم باتجاه هيكل «ويندوز» ريحاً طقسية لتحديد الطريقة التي كانت تهب فيها رياح «مايكروسوفت» السياسية الداخلية. وإن التخلي عن السيطرة على الهيكل وضعت فريق «إن تي» الذي يتولاه «ألتشن» في وضع تبعية بشكل يدعو للإحباط. إذ يتذمر «موسي دوني»، وكيل «ألتشن» الرئيس في مشروع «إن تي»، «ربما يقومون بالتغيير دون استشارتنا. وقد خلق ذلك عملاً لفريق «إن تي» ينبغي عليه إنجازه لتغيير النظام لجعله مطابقاً.»

وفي معظم مدة التسعينيات، أظهر «سيلفربرغ» والتشن خلافات «مايكروسوفت». فإذا وصف «ألتشن» مستقبل «مايكروسوفت» كمزود لبرمجيات الحاسوب المهمة ذات النظام الكبير لشركات كبرى، يصف «سيلفربرغ» جذورها كشركة أدارت دورات نهائية حول سياسات قيادة رسمية للشركات عن طريق الظهور بشكل مباشر للمستخدمين النهائيين. وإذا كان فريق «ألتشن» خبراء من شركات أنظمة مهمة، فإن جند «سيلفربرغ» هم من حرم الجامعة، ومبتدئون واثقون من «سيليكون فالي» يرون أنفسهم «كقراصنة» متحمسين جداً مكرسين أنفسهم لإبداع ميزات جديدة «ممتعة». وإذا كان «ألتشن» دقيقاً في استعمال كلمات علوم الكمبيوتر، مفرطاً في التمسك من أجل الحصول على أسلوب بناء تكنولوجي صحيح، فإن «سيلفربرغ» يسرع أولاً لإيجاد ما يريد المستخدمون، وإعطاؤهم إياه. وإذا كان «ألتشن» نظرياً أكثر فيما يتعلق بالتكنولوجيا، فإن «سيلفربرغ» مكيفاً أكثر للتسويق». أما إذا كان نموذج «ألتشن» هو الأعلى-للأسفل فإن نموذج «سيلفربرغ» هو الأسفل-للأعلى.

وفي ظروف مختلفة، قد يكون لألتشن و«سيلفربرغ» روابط قريبة، فكلاهما كان يعلم معنى إنجاز مشاريع ضخمة لسنوات متعددة تستهلك مئات الملايين من الدولارات والآلاف من سنوات المطورين. وكان كلاهما منجزين بجدارة تقودهما شكوك داخلية تجعل الفشل مرعباً ومستحيلاً.

إن الأهداف الموضوعية المتصارعة لجهود تطوير «ويندوز» و «إن.تي» المتوازنة خلقت حتماً خلافاً.

إذ يقـول «ديفـيـد كـول»، وهو أحـد نواب «سـيلفـربرغ» الأعلى في «ويندوز ٩٥»: «ربما لم تكن منافسـة مجموعة من العمال عبر البلدة، بل بالتأكيد منافسة فريق كرة قدم عبر البلدة.»

ولكن «سليفكا»، وهو قائد آخر في «ويندوز ٩٥» كان أكثر خشونة إذ قال: «كان الفريقان يكرهان بعضهما».

كانت الصراعات على إنترنت في «مايكروسوفت» مختلفة عن شركات عـديدة أخـرى. حيث كان الاغتـيـاب، النميـمـة، الانغـمـاس في النشـاط السياسي والمناورة جزء من رياضة الدم (رياضة تقتل فيها حيوانات أو طيور) لتآمر متحد. ففي «مـايكروسوفت»، كان ذلك تقنياً ودون سفك دماء، مهزومون بانفعال المهندسين فيما يتعلق باعتقاداتهم، صريحـون في لغتهم، سـريعو الانتقـاد علناً وبشـدة للأفكار الغيـر متعقلة، ولكنهم ممانعون للقيام بمهاجمات شخصية.

وكـانت النظرة السـائدة لفـريق «ويندوز» إن فـتـيـان «ان. تي» هؤلاء لايتفهمون المستخدم النهائي».

فيختار فريق «إن. تي» الإجابة «كان ذلك عملاً أحمقاً قمتم به. كان ذلك نفاية. أنتم لاتستطيعون تنظيم طريقكم بدون حقيبة ورق». ثم تأتي الإجابة من فريق «ويندوز» «نعم، ولكننا الأسرع».

كما بدت «مـايكروسوفت» للعامة تتنافس مع منافسين مثل «آبيل»، «آي بي. إم»، «نوفيل»، «سـان مـايكروسيسـتيمز». لـكن في معظم فـتـرة التسعينيات، كانت المنافسة الأكبر داخل «مايكروسوفت» ذاتها بين نظام

التشغيل الذي سيطر على أكثر من ٩٠٪ من السوق والنظام الذي يسعى ليحل محله.

لقد قبل «سيلفربرغ» تعابير المنافسة. إذ كان عمل فريق «إن. تي» قتل «ويندوز ٩٥» . وهذا ما كتبه فيما بعد «هم المنافسون وجهاً لوجه وعلينا الانتوقع أي تعاون أو تبعيات بين الفريقين».

وكان إصدار «ويندوز ٩٥» حدثاً لم تشهد مثله صناعة PC. ولذلك استضاف «جي لينو» الحدث في حرم «ريدموند» في «مايكروسوفت». ومنحت الشركة رخصة «قم بتشغيلي Start Me Up» لـ «رولينغ ستونز» لتكون اللحن الرئيس للمنتج الجديد. كما احتشد المستهلكون خارج مخازن الشركة لشراء البرنامج الجديد حالما عرض للبيع. وقدمت الصحف ومحطات التلفزيون تغطية مشبعة لـ «جنون منتصف الليل» في الداخل.

ولكن داخل «مايكروسوفت»، أدى إكمال «ويندوز ٩٥» إلى نوع جديد من الجنون، والذي يظهر عندما يتبين بأن التحدي لم ينته بعد ولكنه بدأ. وحتى قبل الإصدار كانت الرسائل عبر البريد الإلكتروني والمذكرات تتوالى عندما أدرك مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» كم تخلفوا عن سواهم في مجال الإنترنت.

## الاعتناق والتوسيع

في يوم إصدار «ويندوز ٩٥» . تجول «آدم بوسوورث» مذهولاً في الضوضاء والاضطراب الذي ساد في حرم «مايكروسوفت». بعد عودته

من إجازة لشهرين في فيجي Fiji، تاهيتي Tahiti، وجزر الكوك. إذ كان قد أبعد تماماً عن الحواسب والأخبار. وبينما كان خارج الشركة، انتقل فريقه إلى بناء جديد. وعندما وصل أخيراً إلى مكتبه، كان مليئاً بمئات الأكوام من الرمل، بركة سباحة صغيرة، وشجرة نخيل ضخمة ومزخرفة كمشهد من المحيط الهادئ الجنوبي، وهي حركة بهلوانية نموذجية للترحيب بعودته إلى «مايكروسوفت».

و «بوسوورث»، ذو اللحية الفظ، هو مهندس خبير في مجموعة «مايكروسوفت» السابقة الكلاسيكية. فقد كان معاصراً لمجموعة «جيتس» في هارفارد في منتصف السبعينيات، ولكن كان لديه معرفة غامضة لـ «جيتس»، لكن «جيتس» لم يسمع عن «بوسوورث» أبداً. فصناعة برمجيات الحاسوب PC في بداية الثمانينيات كانت مجتمعاً صغيراً. وكان «بوسوورث» قد أسس «أناليتكا» وكان «سيلفربرغ» أول موظف لديه. وكان «بوسوورث» مثل «سيلفربرغ» قد التحق بـ «بورلاند» بعد اكتسابها ولكنه أحبط عندما كانت «مايكروسوفت» تفوق الشركة براعة في المناورات بشكل متكرر. وقد أفقدته إضاعة أحد الفرص الثقة حتى أنه تحول والتحق بمايكروسوفت قبل «سيلفربرغ» بعدة سنوات.

وفي «مايكروسوفت»، ساعد «بوسوورث» على هزيمة «بورلاند». فقد أسس برنامج «أكسس Access»، والذي بدأ كاختبار عدواني لبرنامج «بارادوكس آند دي. بيس Paradox and dBase» في «بورلاند» من «آشتون - تيت Ashton-Tate». وفي عام ١٩٩٥، كان لبرنامج «أكسس» حصة بنسبة ٩٥٪ في السوق، تماماً مثل باقي تطبيقات برامج سطح المكتب لمايكروسوفت.

وعندما وجد مكتبه وعوض ما فاته مع زملائه، بدأ يتضح له تدريجياً أن غالبية ما فعله ومايكروسوفت كان خاطئاً تقريباً. وخلال شهرين، وضع «بوسوورث» تفكيره الجديد في نقد عنيف في بريد إلكتروني طويل سماه «بيان عام لتطبيقات الإنترنت».

حظي «بوسوورث» باحترام كبير بكونه مفكراً وفاعلاً. وكان الآخرون يعلمون بأن وجهات نظره يمكن أن تحظى باهتمام «جيتس». ويقول «بوسوورث» «تميل مذكراتي لتحدث أثراً، كما لو كان فقط لإزعاج الناس».

وبرهن في مذكرته بأن الاتصالات العالمية للشبكة غيرت القوانين بشأن كيفية كتابة برنامج الحاسوب. فقد أحدثت القوانين الجديدة اشكالاً جديدة من المنظمات التي شعرت بالتفاؤل للاستفادة منها. واقتربت «مايكروسوفت» إلى نسبة ١٠٠٪ في السوق كما لم يفعل أحد من قبل، لكنها لم تكن قد وصلت من قبل إلى ذلك الحد. وكانت الشبكة أكبر. وعندما كانت تتحول إلى قاعدة بيانات عالمية واسعة، كان السبيل لجعل البيانات سهلة المنال مختلفاً جداً عن الطريقة التي كانت تعمل فيها أنظمة البيانات داخل الشبكات المتحدة. ولم يعد «الانفتاح» رؤية خيالية أو صنف تسويق مساء استعماله، ولكنه العملة الجديدة للمملكة، والأسلوب المتبنى للتطوير.

**لماذا تنجح الشبكة؟**

استخلص أربعة أجوبة. أولها، أن الشبكة كانت بسيطة. حيث أخبرني «بوسوورث» «طالما لايكون الناس تحت السيطرة فإنهم سيختارون بأنفسهم وسيصوتون للأبسط اكثر من الأصعب».

وثانيها، أن الشبكة مرنة ومتسامحة. «فإذا قمت بأشياء لم يكن عليك القيام بها، فإن المتصفح يتجاهلها. وهذا مختلف تماماً عن النماذج الثنائية التي كنا قد قمنا ببنائها من قبل، والتي كانت مثل هذه الآلة الألمانية المهندسة بشكل دقيق، إما أن تتناسب تماماً وإما لاتفعل مطلقاً».

وثالثها، أن الشبكة متغايرة الخواص والعناصر. ففي لغة الكومبيوتر، هذا يعني أنها تعمل في كل خطط عمل الحاسب، وليس فقط في «ويندوز». وكنتيجة لذلك، فلم يعد هناك من سبب للاعتقاد بأن عالم العمل على الحاسب قد يتلاقى في «ويندوز». إذ باتت «فردية» «جيتس» المصانة باطلة. وقد تنجح قابلية التشغيل المتبادل عبر الدمج.

وكانت النقطة الأخيرة الأكثر دقة. فالشبكة «مربوطة بشكل حر». إذ تطلبت معظم أساليب بناء العمل على الحاسب دمجاً محكماً بين برنامج «الخادم» الذي يخزن البيانات وبرنامج «الزبون» الذي يشغلها. وعلى العكس، فليس هناك حاجة لتحسين متصفح الشبكة في كل مرة يغير فيها مؤسس الشبكة موقعاً ما. إذ لابد أن يلائم الزبون والخادم كل متصفح وتتطلب برامج المتصفح العمل مع الخادم ككل. وعندها فقط فمن الممكن نشر التطبيقات إستراتيجياً وتوفرها حول العالم بسرعة. ويشرح «بوسوورث» ذلك «يستطيع العالم بأكمله أن يتحدث إليك وربما لايمكنك أن تتعرف على العالم كله».

وبهذه الإشارات المتقاطعة، على حد قول «بوسوورث»، فلم يكن لمعظم

أساليب بناء برمجيات الحاسوب التي كانت «مايكروسوفت» قد طورتها استعمالاً كبيراً في الإنترنت.

وبدلاً من ذلك، فقد جعل «بوسوورث» المناقشة من أجل بروتوكولات عامة منفتحة كطريقة جديدة للعمل. وقال أن بيانه الرسمي لم يكن يستقبل بحماسة كبيرة. وكانت «مايكروسوفت»، مثل معظم صناع الأجهزة الخصوصية ومعظم شركات برمجيات الحاسوب الأخرى، قد بذلت كل جهدها للحصول على تقييد لزبائنها. والهدف هو إيجاد شيء ما يرغب به الزبائن ويستخدمونه ومن ثم صعوبة استغنائهم عنه. وقد هدد الإنترنت ذلك.

وقال «بوسوورث»: «لاتعتبر فكرة وجود شيء بسيط فكرة جيدة في «مايكروسوفت». إذ إن الأشياء البسيطة تكون أسهل للاستنساخ. كما أن لدى «مايكروسوفت» فكرة واضحة عن عملها. وهي فكرة خدمت مصالحهم بشكل جيد جداً. وهي تعتمد على حقيقة أنك لاتستطيع أن تجعل منها سلعة».

وفي نفس الوقت تقريباً، استضاف «جون لودويغ»، وهو أحد نواب «سيلفربرغ» الأعلى في جهد «ويندوز ٩٥» ، مجموعة من خارج مطوري الشبكة في حرم «مايكروسوفت» لمناقشة الخطط المستقبلية للشركة. ويقول «جون»: «لقد ذبحنا».

فقد أدرك «أن هناك فئة من المطورين الذين لم تعد الشركة تفهمهم. وبأنهم خسروا اهتمامهم. فربما كانوا مع شركات صغيرة، ولكن هناك

مجموعة من الفتيان الذين لاتروق لهم رسائل «ويندوز» التقليدية. وهم يعتقدون أنهم في «مايكروسوفت» أغبياء».

وقد عولت «مايكروسوفت» على بائعي برمجيات الحاسوب المستقلين، المعروفين في الصناعة كـ ISVS، لكتابة تطبيقات «ويندوز» وكذلك لجعل خطة العمل الضمنية جذابة للمستهلكين. فقد سمحت «مايكروسوفت» للمطورين باستخدام «وين٣٢ Win 32»، وهو خطة عمل «ويندوز» من أجل أنظمة «٣٢-bit». كما كانت شعبية «مايكروسوفت» المتدنية قد أصبحت معروفة. فقد كتب «لودويغ» في بريد إلكتروني في عام ١٩٩٥: «كلنا نعلم بأننا خسرنا اهتمام الحافة الموجهة لصناعة «آي. إس. في ISV» وهذا يسري على كامل صناعة ISV».

كان ذلك وكأن «مايكروسوفت» قد نسيت تاريخها الخاص. فهل كان نجاح «ويندوز» نتيجة لتصميمه الأنيق أو ميزاته التقنية المذهلة أكثر من أنظمة التشغيل الأخرى؟ حتى داخل «مايكروسوفت» كان الجواب: لا. وبدلاً من ذلك فقد تبنى محدثو برمجيات الحاسوب «ويندوز» لأنه يقدم فرصة عظيمة. فمع ملايين الآلات التي تدير «ويندوز»، استطاع المطورون الذين كتبوا تطبيقات خطة عمل «ويندوز» بيع الكثير من النسخ. وقد تعقبت «مايكروسوفت» العملية مداهنة المطورين السابقين ومنظمة السوق. وعند «الكتلة الحرجة» توقف ذلك كله. حيث دعمت «مايكروسوفت» الولاء عن طريق صرف الملايين من الدولارات كل سنة لتقديم العون لمطوري «ويندوز» بالتدريب، عقد المؤتمرات، المعلومات التقنية، ومنتديات تبادل المعلومات. وبمثل هذه الجهود، كان من المحتمل أن يبقى «ويندوز» مهيمناً لسنوات.

ويقول «لودويغ»: «لكن عندما تبدأ بخسارة قلوب وعقول الحافة المستنزفة من المطورين، فهذه إشارة خطر لم ندركها. لم يكن «ويندوز أ» بالنسبة لجيل كبير منتجاً مقنعاً. ولم يحل مشاكلهم. ولم يكن بوسعنا قول شيء».

وتبين بوضوح بأن الإنترنت كان أكبر من «ويندوز» حتى. فقد أراد مطورو برمجيات الحاسوب في الخارج أن يعلموا ما كانت «مايكروسوفت» تقدمه لهم. وكان «تود نيلسوم»، المبشر الاجتماعي بخطة عمل «ويندوز»، يجد أن الصعوبة تزداد للحفاظ على ولاء المطورين.

فقد أخبر المطورون نيلسون، «نريد أن نكتب سطح المستخدم البيني في HTML» وهي لغة مقدار زيادة سعر الشبكة في المقياس الصناعي.

فكانت إجابة نيلسون، «اكتبوا لوين٣٢ Win32». فأجابوه بأن ذلك لايعمل بنجاح.

وهكذا كانت «مايكروسوفت» تواجه «فترة الرضا الأقل للزبون والتي لم تشهدها من قبل بالنسبة لـ «ويندوز»، (هذا ما كتبه «ريتش تونج»، وهو نائب رئيس خبير في شؤون التسويق في مذكرة. لدينا عمل كبير جداً لإصلاح السمعة التي يعاني منها «ويندوز» حالياً).

كما اعترف «ألتشن» بنفسه بالمشاكل التي تعانيها الشركة في «ويندوز» ووضع أسس خطة لإصلاح العيوب. حيث كتب في بريد إلكتروني لـ «جيتس» «من مستوى الإدراك فهذا لم يعد ممتعاً». ومن بين الأسباب «أن «ويندوز» يعرض كنظام قديم.. كنظام معقد.. ويتساءل المطورون فيما لو كان بإمكانهم كسب المال اعتماداً عليه».

وقد وجد «ألتشن» معجبة في «واجينر ادستروم Waggener Ed-strom»، وهي وكالة «مايكروسوفت» للعلاقات العامة في الخارج. وكان قد أرسل خطته إلى مديرة تنفيذية في قسم المحاسبة تدعى «كاترين ميرتين»، ووضع ملاحظة على الغلاف «جامي المخلص». فكتبت له رداً، «رباه، أنت جيد جداً فيما تعمل!» وكان «ألتشن» و «ميرتين» قد تزوجا بعد شهر.

وفقاً لمقاييس المخابر الجامعية ومعهد تشغيل «سيليكون فالي»، فربما يكون «سيلفربرغ» قد تأخر في تبني الإنترنت، ولكنه كان يعلم بثورة برمجيات الحاسوب عندما كان يرى واحدة منها. كما فهم الفرصة وسعى ليعوض ما فاته. وحتى قبل شحن «ويندوز ٩٥» ، كان قد جمع فريق إنترنت في «مايكروسوفت». إذ اعتقد أنه ليس بالضرورة أن يضعف إنترنت «ويندوز»، بل يمكن أن يحميه.

وقد فشل جهد «بن سليفكا» في اللحظة الأخيرة لإضافة متصفح شبكة ابتدائي إلى «ويندوز ٩٥»، و «بن سليفكا» هو مبرمج مهووس كان يعرف بارتدائه بنطالاً قصيراً وقمصان هاواي حتى عندما يكون الطقس بارداً جداً. كما يعرف سيلفكا كواحد من الدعاة الصريحين لـ «ويندوز». ففي أيار عام ١٩٩٥، نشر مذكرة تعلن «الشبكة هي خطة العمل التالية». إذ تنبأ بأن شعبية الشبكة سوف تنافس وحتى تفوق «ويندوز» في الوقت القريب. «إذا لم نصبح بسرعة مزود خيار تكنولوجيا الإنترنت، فسوف يتطور الإنترنت ويتغير تحت تأثير شخص آخر، وسنجازف بخسارة دور

تحديد المقياس (مع احتياطيات الربح المرافقة) التي كنا نتمتع بها مع «إم.إس-دوز» و «ويندوز» (وأوفس Office).

وقد وضع شخص آخر من فريق «سيلفربرغ» مخططاً تفصيلياً للتسويق من أجل ربح حرب المتصفح. وقد أرسل «كريس جونز» و«توماس ريردون» مذكرتهم المؤلفة من ست عشرة صفحة، «كيف نحصل على حصة ٣٠٪ خلال اثني عشر شهراً؟»، إلى «جيتس» لقراءتها أثناء أحد أسابيع التفكير. كان ذلك هدفاً متهوراً في الوقت الذي كانت فيه حصة «مايكروسوفت» في سوق المتصفح بالكاد ترد في التقارير.

ومرة أخرى كانت نسبة ٣٠٪ رقماً سحرياً. فعند ذلك الحد قد ينبغي على أي مطور للشبكة أن يستهدف متصفح «مايكروسوفت» بالإضافة إلى متصفح «نيتسكيب» أو يجازف بإضاعة قسم كبير من الجمهور المحتمل. إذ لن تكون «نيتسكيب» بعد قادرة على أن تملي بشكل مادي اتجاه مقاييس الإنترنت.

وكانت المهمة الأولى: استنساخ، أو نسخ ميزات «نيتسكيب» من خلال هندسة انعكاسية؟ إذ اقترح فريق «سيلفربرغ»: «كون «جيتس» جاداً بشأن استنساخ «نيتسكيب». فعلينا أن نخطط لاستنساخ كل الميزات التي يمتلكونها اليوم، بالإضافة إلى الميزات الجديدة التي سيقومون بإضافتها قبل إصدارنا التالي».

وبعد ذلك، أبدوا تكتيكاً عدوانياً لقيادة تبني الميزات الفريدة لمستكشف إنترنت. إذ قالت المذكرة: «علينا أن نستعد لكتابة مخطط، أو شراء مواقع، أو إضافة ميزات . أي أن نفعل بشكل رئيس ما ينبغي

لقيادة التبني.» والأهم من ذلك، اضطرت «مايكروسوفت» لتجنيد خدمات على الخط مثل «أميركا أونْ لاين America Online» لدمج متصفح «مايكروسوفت» في عروضها. كما ناشدت المذكرة اقتراح عرقلة أداء برامج تصفح أخرى: «الإنترنت هو جزء من «ويندوز». سوف نربط الهيكل بالمستكشف، وهكذا فإن إدارة أي متصفح آخر ستكون تجربة مهتزة».

وفي نفس الوقت، كان ينبغي على «مايكروسوفت» أن تسقط طموحاتها بقيادة مقاييسها الخاصة في المنافسة مع الإنترنت. حيث كتب الفريق «نقول بأننا منفتحون ولكننا لانزال ندفع الأشكال الامتلاكية في وسائل تأليف الإنترنت الخاصة بنا. في الوقت الحالي يعتقد بأننا نروج جدول أعمالنا الخاصة بدلاً من محاولة جعل الإنترنت أكثر سهولة بالنسبة لزبائننا».

وبدلاً من دفع المقاييس المستقلة بالكامل، سوف تقوم «مايكروسوفت» «بمعانقة وتوسيع» مقاييس الإنترنت الموجودة. وبينما هزأ المنافسون بسرعة بعبارة «العناق والتوسيع» كتلطيف لعبارة «الابتلاع والافتراس». ولكنها مثلت تحولاً بالنسبة لمايكروسوفت. كان الأسلوب القديم «بالتقييد» قد حقق أغراضها. أما الآن فكان يتحول إلى مسؤولية قانونية في عالم التجارة. إذ لم يشأ الزبائن أن يتم تقييدهم بطرق امتلاكية تحد من خياراتهم المستقبلية.

صادق «جيتس» على بعض المشاريع الإستراتيجية وليس كلها في تصريحه اليومي اللؤلؤي المخفي في ٧ كانون الأول ١٩٩٥. ولم يقدم

أعذاراً بالنسبة لجهود «مايكروسوفت» في استنساخ ميزات «نيتسكيب». إذ كان الاستنساخ تكتيكاً صناعياً شائعاً كما أوضح. حيث كانت «مايكروسوفت» قد استنسخت الجداول الشاملة «لوتس ١-٢-٣» لابتكار «إكسل Excel». كما قلد «ووردWord» كل ميزات وورد بيرفيكت «WordPerfect». وايضاً كانت «مايكروسوفت» نفسها قد واجهت استنساخاً لـ «إم.إس-دوز».

حدث «جيتس» جمهوره عن درس صريح مؤثر في علم اقتصاد برمجيات الحاسوب إذ قال: «هناك دائماً أعمال تبدأ لإجراء استنساخات لبرمجيات الحاسوب. فإذا توصلوا إلى ذلك، ستصبح عندها برمجيات الحاسوب المستنسخة صفراً». وفي ذلك الوقت كانت «مايكروسوفت» ستستنسخ متصفح «نيتسكيب» وعندما فعلت، تبخر تميز «نيتسكيب». كما سأل «جيتس»: «وهكذا تحصل على السؤال المهم: هل سيقيد كل شخص بها، وبأي حالة ستحصل على قيمة معدومة؟ او هل سيكون احد الأطراف او الآخر متقدماً في ذلك»؟

كما أظهر «جيتس» نموذجاً أولياً لتكنولوجيا الشبكة المستقبلية التي مثلت اتجاهاً جديداً بالنسبة للسطح البيني لمستخدم «ويندوز». حيث كان سطح مكتب «ويندوز» الكلاسيكي، بأيقوناته وملفاته، سيعاد ابتكاره بشكل جذري. وسيصبح أكثر شبهاً بصفحة على الشبكة، موحداً المعلومات المشمولة في قرص صلب محلي للكمبيوتر بكل المعلومات على الإنترنت.

ونظراً لتحول السطح البيني لمستخدم «ويندوز» إلى متصفح، بدلاً من أي طريقة أخرى، كانت المسؤولية عن هيكل «ويندوز» لمجموعة

المتصفح بقيادة «سيلفربرغ» بدلاً من التحرك تحت قيادة «ألتشن» مع باقي فريق «ويندوز ٩٥» القديم. لكن «جيتس» كان واضحاً بأن الاتجاه الجديد للإنترنت لا يدل ضمنياً على بنية تنظيمية جديدة. «نحن لانشكل قسم إنترنت. فبالنسبة لنا، أنتم تعرفون، الأمر أشبه بأن يكون لدينا قسم كهرباء أو قسم برامج حاسوب. والإنترنت شامل لكل ما نفعله».

فإذا كان تصريح «جيتس» في ذلك اليوم قد مثل مصلحة في أرض الواقع، فقد كان مؤتمر المطورين المحترفين بعد أربعة أشهر عندما بدأت «مايكروسوفت» بالعمل بناء على وعودها فيما يتعلق بالإنترنت. وبالنسبة لمطوري برمجيات الحاسوب، كانت مؤتمرات مطوري «مايكروسوفت» مكافئة للمنشورات البابوية. إذ اجتمع آلاف المطورين لاكتشاف الاتجاه الذي سيقودهم به الحاكم المطلق من ريدموند.

وفي مساء مؤتمر المطورين، كان معسكران معارضان داخل «مايكروسوفت» لايزالان يناقشان السؤال. فمن جهة، كانت «حمائم» الإنترنت، بقيادة «سيلفربرغ»، تتناقش حول اعتناق أسرع وأكثر كمالاً للإنترنت. ومن جهة أخرى، كانت «صقور» «ويندوز» بقيادة «ألتشن»، تخشى من أن تلك الطريقة قد تضعف قيمة «ويندوز». وكان «سيلفربرغ» قد هزأ من إعلان «جيتس» العام بأن «مايكروسوفت» لاتحتاج إلى قسم إنترنت وأنها كانت تقود أكثر من ٢٥٠٠ موظف في قسم خطة عمل ووسائل الإنترنت الجديدة لـ «مايكروسوفت»، مخترعاً اسماً للقسم وناشراً إياه علناً قبل أن يعترض أي شخص آخر. وادعى القسم «الإستراتيجية الكلية، مسؤولية التطوير والتسويق لخطة عمل

الإنترنت لمايكروسوفت.» وفي ذلك الوقت أراد فريق الحمائم أن يسوق تكنولوجيا الإنترنت الخاصة به كخطة عمل «مايكروسوفت» الفاعلة، وذلك لإعادة تكنولوجيا «أكتيف.إكس ActiveX»، وهي مجموعة من الأدوات لابتكار مواقع شبكية أكثر تطوراً.

لقد كان استخدام كلمة «خطة عمل» انفجارياً. إذ إن خطة العمل هي أكثر من نظام تشغيل. فهي أساس لتطوير برمجيات الحاسوب، متضمنة أدوات، واسطحاً بينية، خدمات نظام، وميزات أخرى يستخدمها المبرمجون لابتكار وإدارة برامجهم للحاسوب. حيث تضع السيطرة على خطة عمل ناجحة الشركة في وسط العائدات المتزايدة تصاعدياً. وعندما يبتكر المطورون تطبيقات ذات شعبية من أجل خطة العمل، يزداد الطلب من أجل خطة العمل، ويجذب ذلك مطورين أكثر، ويقود طلباً متزايداً.

كما عارض فريق صقور «ويندوز» تقديم خطة عمل جديدة، مبرهنين أن العروض يجب أن تسمى ببساطة «إطار عمل» وليس خطة عمل. وكان لمايكروسوفت خطة عمل: هي «ويندوز». وكان هدف «التشن» من توحيد «ويندوز» يعتمد على «وين٣٢ Win32» كخطة تطوير واحدة لكل من «ويندوز٩٥» و «إن.تي». فإذا تمكن «سيلفربرغ» من اتباع طريقته، فقد تقر «مايكروسوفت» خطة عمل جديدة، وهي خطة عمل الإنترنت.

وهذا ما أراده «سيلفربرغ». حيث كان لـ «سيلفربرغ» خطته الخاصة بمضاهاة منافسي «مايكروسوفت»، الذين كانوا يتفاخرون بأنهم يبطلون استعمال «ويندوز». إذ نقرأ في تقديمه مستأنفاً القسم الجديد «لنبطل

استعمال «ويندوز» بـ «ويندوز + أكتيف إكس». وقد حدد «بوب مولجيا»، والذي كان كان يراقب بقيادة «سيلفريرغ» تقريباً ٨٠٠ موظف لابتكار الأدوات لمطوري برمجيات الحاسوب، وكان الهدف الجديد: «تغيير موقع أولوية المطور من «وين٣٢ Win32» إلى «أكتيف إكس».

وفي يوم الحدث، أعلنت الشركة سلسلة مذهلة من البيانات. أولاً، أتمت «مايكروسوفت» صفقة مع «سان ميكروسيستيمز» عند الساعة ٤.٤٥ في اليوم الأول من العرض لتكون قادرة على إعلان حصولها على رخصة لـ «جافا»، وهي لغة الكمبيوتر التي سحقت عالم الصناعة.

ومن ثم ظهر «ستيف جوبز»، وهو المؤسس المشترك لشركة «آبيل» والذي كان عندها الرئيس التنفيذي لـ «نيكست Next»، على المسرح ليبارك جهود «مايكروسوفت» المتعلقة بالإنترنت. وفيما يتعلق بالتعاون في مجال الصناعة، قال بأن «نيتسكيب» كانت تعمل كما توقع الناس لـ «مايكروسوفت»، فارضة بتعجرف وبشكل فردي مقاييسها الجديدة الخاصة. وكانت «مايكروسوفت» تلعب الدور الذي بدا أكثر ملائمة لـ «نيتسكيب»، بالتعاون مع جهود مقاييس الصناعة والوصول إلى المطورين في الخارج.

وكانت الخطوة الناجحة إعلاناً من إي.أو.إل (اميركا أن لاين). وفي اليوم السابق كانت «نيتسكيب» قد أعلنت اتفاقها الخاص مع أكبر خدمة على الخط. ولكن ذلك كان ملفقاً بشكل مثير باتفاق AOL مع «مايكروسوفت» لجعل مستكشف إنترنت المتصفح المهمل في خدمة «إي.أو.إل».

كما قدمت «مايكروسوفت» حافزاً رئيساً لـ «إي.أو.إل» للتهرب من «نيتسكيب» عن طريق عرض تضمين برمجيات الحاسوب لشركة «إي.أو.ال» في كل نسخة من «ويندوز». ولكن غطرسة «نيتسكيب» ساعدت على إيقاع «إي.أو.إل» في أيدي «مايكروسوفت». وأثناء مفاوضات البيان الموثق، كان «ستيف كيس» وهو رئيس تنفيذ «إي.أو.إل» قد أخبر مدراء تنفيذ «نيتسكيب» في «ماونتن فيو Mountain View» في ولاية كاليفورنيا، بأنه يحتاج حق استعمال نظام برمجة المصدر الخاص بهم، وفريقاً مشتركاً للتأكد من أن مستخدمي «إي.او.ال» لن يضطروا لترك خبرة «إي.أو.إل» لتصفح الشبكة بمتصفح «نيتسكيب». وفي اليوم التالي في ريدموند، اشتكى «كيس» لـ «سيلفربرغ» بأن مدراء تنفيذ «نيتسكيب» قد أخبروه: «سوف نعطي ما نريد إعطاءك إياه، وعندما نريد ذلك».

كما سعت «مايكروسوفت» للفت الأنظار إلى إصدار مبكر من الإصدار التالي لمتصفحها، وهو «مستكشف الإنترنت Internet Explorer ٣,٠» . وكان الفريق قد أبعد المتصفح جانباً وأعاد بناءه بعناصر متميزة. وقد أعطى تطوير أسلوب البناء مستكشف الإنترنت مناشدة لصناع تطبيقات برمجيات الحاسوب، مثل «إي.أو.إل» أو «إنتويت Intuit»، والذين استطاعوا استخدام التكنولوجيا الضمنية لإضافة ميزات إنترنت لعروضهم الخاصة وجعل المستخدمين يذهبون مباشرة للشبكة من خلال برامجهم. وقد حول «وضع العناصر الجديدة» المتصفح إلى خطة عمل. بينما لاستخدام متصفح «نيتسكيب» كان ينبغي على

مستخدم برامج التخطيط المالي «كويكن» Ouicken لشركة «إنتويت» أن يتركوا برامج التخطيط المالي ويطالبون بشاشة متصفح منفصلة.

وقد أرسل مؤتمر المطورين إشارة إلى أن «مايكروسوفت» قصدت أن تكون في مركز ثورة الإنترنت. حيث يذكر «مايك مكيو»، والذي كان قد التحق بـ «نيتسكيب» في ذلك الوقت، «أتذكر يوم شعرت بأسطوانة بندقيتي تصوب نحو جبهتي». وبطرق عدة كما يقول «مكيو»، تفهمت «مايكروسوفت» متصفح «نيتسكيب» أكثر مما فعلت «نيتسكيب» ذاتها. (ففي كل مكان كان ينبغي على «نيتسكيب» أن تنجح، لكن كانت «مايكروسوفت» تنجح و «نيتسكيب» تخفق).

وبالفعل فقد كان فريق حمائم إنترنت في «مايكروسوفت» يعتقدون بأنهم كانوا يقومون بعمل أكبر من مجرد «ربح حرب المتصفح» أو «قيادة تحول الإنترنت». وبسبب انسياقهم بموجة الإنترنت بعيداً، فقد توهموا بأنهم كانوا يعيدون ابتكار الشركة، منتجين صورة إيجابية جديدة، ومؤسسين مجموعة جديدة من علاقات العمل مع باقي الصناعة. إذ كانوا يساعدون الشركة للقيام بتحول من سن المراهقة الدفاعي إلى البلوغ المعتبر والواثق. كما كان «سيلفربرغ» يدافع عن طريقة جديدة لكسب أفضلية منافسة.

لقد حدد «براد تشيز»، وهو نائب «سيلفربرغ» في قسك التسويق، مهمة قسم أدوات وخطة الإنترنت الجديد في مذكرة داخلية: «لابد من اعتناق وتوسيع مقاييس الإنترنت والعمل بأسلوب خطة عمل منفتح

ومتقاطع». وقد حملت كلمات النظام معانياً عميقة داخل «مايكروسوفت».

إذ إن كلمة «انفتاح» ربما تكون الكلمة المساء استعمالها بشكل أكبر في مجال الصناعة. فهي ببساطة عبارة عن تكتيك إذا جردت من ميزاتها الأخلاقية. ويختار المهاجمون ذوو الحصة المنخفضة في السوق دعم مقاييس الصناعة «المنفتحة» كطريقة لتجنيد حلفاء لإضعاف معنويات صاحب المنصب المطوق. أما أصحاب المناصب فيفضلون الاعتماد على الخصوصية، أو الأسطح البينية «المغلقة» لتقييد الزبائن بخط منتجهم أطول وقت ممكن. «فالانفتاح» هو أسلوب مفيد عندما تتقدم من الخلف. أما «الانغلاق» فهو ما تستطيع الاستمرار به عندما تكون قد حصلت على قوة السوق. ولأن «مايكروسوفت» كانت في وضع التحدي ثانية، وليست صاحب المنصب، فقد تعهدت مجموعة «سيلفربرغ» أن تدعم مقاييس الإنترنت المنفتحة وتقدم مواصفات من أجل ميزاتها الجديدة لمجموعات مقاييس الصناعة.

وكانت الفكرة لإرجاع خدع المنافسين عليهم. إذ طرحت «سان» برامج «جافا» «منفتحة» خلافاً لطريقة «مايكروسوفت» «المغلقة»، وأعادت العبارة مراراً بأن اكتشاف معظم الصناعة خصوصية «جافا» كبرمجيات للحاسوب استغرق سنوات عدة. وهكذا فقد حافظت «سان» بقوة على «جافا» تحت سيطرتها الفريدة.

وكانت «نيتسكيب» على نحو مشابه تتميز بطريقتها التي تعتمد على المقاييس المنفتحة، مصرة على البلاغة حتى عندما تحولت إلى توسعات

أحادية للدفاع عن قيادة حصتها السابقة في السوق. كما منحت الصحافة بشكل عام «نيتسكيب» تقدماً، معلنة إياها كشركة «منفتحة» حتى في حال لم تكن كذلك. وكانت «نيتسكيب»، كصاحب المنصب الذي يتوقع الهجوم، تستخدم حصتها في السوق لتقييد الزبائن، بينما كانت «مايكروسوفت»، كمتحدٍ، تبدأ بإعادة كسب مقياس ثقة الصناعة.

إن «خطة العمل المتقاطعة» هي جدال آخر طويل. فهي تسوية كلاسيكية: إذ تستطيع برمجيات الحاسوب التي تعمل بخطط عمل متعددة أن تصل إلى أكبر سوق ممكن، ولكنها تضحي بالأداء الأمثل والميزات الفنية التي تمكنت من امتلاكها بالاستفادة من الميزات المنفردة لكل خطة عمل. كما تخفض برمجيات الحاسوب ذات خطة العمل المتقاطعة الأداء والعمل الوظيفي إلى أدنى مقام مشترك. فقد وضعت «مايكروسوفت» منذ وقت طويل كل رهاناتها على خطة عمل «ويندوز». كما كانت مجموعة «سيلفريرغ» تتحدى ذلك العرض.

وظهرت في الصناعة حالة جديدة من التنافس في العصر الشبكي. وكان السبيل للكسب عن طريق خلق جدل ومن ثم التنفيذ بسرعة كافية للبقاء في درجة متقدمة في المنافسة. كما ربح تقديم التنفيذ الأول والأفضل لتكنولوجيا جديدة الزبائن وحصة السوق، جاعلاً من السهل خلق الجدل الآخر للدورة التالية من المنافسة. وكان من الممكن الحصول على الأفضل لكلا العالمين، أفضلية المنافسة والأثر الهائل لكونك مواطناً متحداً جيداً. وفي الأيام الأولى من حرب المتصفح، وجدت «نيتسكيب» «مايكروسوفت» في «مطحنة» تنطلق بسرعة لتعوض ما فاتها باستنساخ

ميزاتها. ومع إصدار «مستكشف إنترنت Internet Explorer ٣,٠» في آب عام ١٩٩٦، كانت «نيتسكيب» تدور في هذه المطحنة بشكل متزايد. فقد أنجز فريق الإنترنت في «مايكروسوفت» تقريباً كل هدف له في نشرة الإستراتيجية المسماة «كيفية الحصول على ٣٠٪ في اثني عشر شهراً».

كان «جيتس» متحمساً لمباركة عمل فريق الإنترنت لديه. وقال فيما بعد: «قالت «نيتسكيب» أنهم كانوا يتحركون بسرعة الإنترنت. وبأنهم كانوا متقدمين علينا تماماً. ولذلك كان ينبغي علينا أن نتحرك بسرعة مضاعفة لسرعة الإنترنت. وإلا: كيف يمكن أن نلحق بشخص ما يتحرك بسرعة الإنترنت؟».

## معارضة الإصلاح

بينما ظهر فريق حمائم «سيلفربرغ» في مؤتمر المطورين المحترفين، كان فريق الصقور يستشيط غضباً. إذ أن ما يسمى بخطة العمل الفاعلة لم تكن سوى «marketecture» وهي عبارة مستحدثة تدمج بين «سوق» و «أسلوب بناء» لتدل ضمنياً على أن التكنولوجيا كانت أكثر من مجرد مجموعة أجزاء منزلقة من «باوربوينت» تخدع الصحافة التجارية بمظهرها الكاذب على حد قول «ألتشن».

فقد أخبرني فيما بعد، «كان ذلك كارثة حقاً. لم يكن مفهوماً بالنسبة لي. ليس بسبب العرض، لأنه كان حتماً جيداً. لكن ماذا كان ذلك؟ ما أجزاء النظام التي ضمنت فيه؟ هل تستطيع الحصول على كتيب برمجة لذلك؟ فقط أرشدني إلى كتيب برمجة. اريد أن أختبر اي نوع من

النظام يمكنني أن أقرأ هنا. أين كان النظام؟ هل لديك كتيب؟ كان ذلك مشوشاً بشكل كبير.»

لم تكن شكاوى «ألتشن» تقنية بتجرد. وفي ذلك الوقت عندما كان قد تولى مسؤولية مجموعات «ويندوز»، كان قلقاً بشكل متزايد إذ إن جهد خطة عمل الإنترنت الجديدة كان يضعف عمله.

وبعد إصدار «ويندوز ٩٥» في صيف عام ١٩٩٥، كان «ألتشن» قد تولى المسؤولية عن خط منتج «ويندوز» الكلي. وقد بقي الهدف، كما كان دائماً، توحيد أصول «ويندوز» في قاعدة نظام «إن.تي». ولكن بما أن «إن.تي» لم يكن جاهزاً لسوق المستهلك الواسع، قرر «جيتس» بتردد أن «مايكروسوفت» كانت تحتاج لعمل إصدار آخر من «ويندوز» الكلاسيكي للمستهلكين. وكان برنامج النظام المسمى «ميمفيز Memphis» والذي سمي فيما بعد «ويندوز ٩٨» منتجاً ثانوياً سطحياً حتى أن «جيتس» اعترف بأنه يفتقر «لعرض قيمة» واضح.

وشعر «ألتشن» بأنه كان يباع مجرد كلام. فقد تخلى «سيلفربرغ» عن مسؤولية «ويندوز ٩٨» لـ «التشن» لكنه استطاع الحفاظ على معظم المبرمجين والمدراء الأفضل من جهد «ويندوز ٩٥» عن طريق استخدامه في قسمه الجديد للإنترنت. بينما تكفل «ألتشن» بفريق التطوير. حيث يقول «ألتشن»: «لم يتبق هناك فريق بمعنى الكلمة بعد «ويندوز ٩٥». فمعظم الناس الذين يتمتعون بمعامل الذكاء IQ الأعلى نقلوا تحت إشراف «براد». ولم يكن هناك مدراء يتحلون بالخبرة بشكل أساس. ولم يبق أحد من المطورين الأكبر.»

على الأقل، كان «ألتشن» قد تمنى، مع «ويندوز» الموحد للمرة الأولى بإشراف مدير تنفيذ واحد أن يكون هناك نهاية لجهود التطوير المتوازنة المنهكة.

وبدلاً من ذلك، ظهر التنافس بين فريق «ويندوز ٩٥» بإشراف «سيلفربرغ» وفريق «إن تي» بإشراف «ألتشن» بشكل مستمر في تنافس جديد بين قسم الإنترنت بإشراف «سيلفربرغ» ومجموعة «ويندوز» بإشراف «ألتشن».

ومن وجهة نظر «ألتشن»، كانت مجموعة خطة إنترنت تقتل الحوافز بالنسبة للمستخدمين للتطور إلى الإصدار التالي من «ويندوز»، أو بالنسبة لصناع PC لإدخالها في آلاتهم. كما كانت بعضاً من الميزات الأفضل للإصدار التالي من «ويندوز» تمنح مجاناً. وبالإضافة إلى المتصفح الرئيس، كان قد تطور مستكشف إنترنت ليتضمن برامج أخرى منفصلة اسمياً لـ «مايكروسوفت»، وهي «آوتلوك اكسبريس Outlook Express» للبريد الإلكتروني، «نيت شو NetShow» (والذي سمي فيما بعد «Windows Media») للفيديو والتسجيل الجاري، و «نيت ميتينغ NetMeeting» لتعاون المجموعة، و «فرونت بيج اكسبريس FrontPage Express» لابتكار موقع الشبكة. وكلها بشكل مجاني.

قال «ألتشن»: «إن انتزاع برامج أكثر وأكثر من «ويندوز» وشحنها في كل مكان مجاناً هي طريقة لهدم العمل. إذ كان الفريق ينتزع نظام المصدر ومن ثم يشحنه مستخدماً إياه بأي طريقة ممكنة لخدمة مهمتهم. وهذا يعني أن الإصدار التالي من «ويندوز» لن يحمل أياً من

هذه الميزات، لأنها منحت مجاناً ... وقد كان ذلك مؤلماً بشكل خاص بسبب السطح البيني للمستخدم. وهو مولد التطور الرئيس. وبالتأكيد، فقد أساء ذلك إلى «ويندوز - ٩٨».

وقد استمرت مجموعة «ألتشن» في ذلك وعملت على المهمة التي وضعت لفرض كسب حصة سوق المتصفح. وكما كان «تشيز» قد كتب «لاتعتبر كمية العائدات أو الدخل المنتج بمفردها القياس الصحيح لنجاحنا بالتقدم إلى الأمام». وخلافاً لذلك فقد كان «ألتشن» النواة الصلبة في الدفاع عن عائدات «ويندوز». فقد سخر من مهمة قسم الإنترنت: «استعمال، استعمال، استعمال، امنحوا كل شيء، فليس ذلك بمشكلة».

ولإنقاذ «ويندوز»، شعر «ألتشن» بأنه يحتاج إلى استرداد السيطرة على السطح البيني المهم للمستخدم. وكان الهيكل مهماً لكيفية اختبار المستخدمين لـ «ويندوز». وقد أزعج «ألتشن» اضطراره للاعتماد على مجموعة «ويندوز» لعمله. فكيف يمكنه أن ينجز الهدف من توحيد «ويندوز» وهو لايملك أي سيطرة على أدق جزء قد يراه المستخدمون، وهو التكنولوجيا التي تحدد مظهر المنتجات؟ ومرة أخرى، كان «سيلفربرغ» قد سيطر على مركز الابتكار.

كما كان مدير التنفيذ المسؤول اسمياً عن تسوية الصراع «بول مارتيز»، وهو فعلياً المدير التنفيذي بالدرجة الثالثة في «مايكروسوفت» والمسؤول تقريباً عن تطوير برمجيات الحاسوب بكاملها. إذ كان كل من «ألتشن» و «سيلفربرغ» يعودان إليه. ولد «مارتيز» في زمبابوي (التي

كانت تسمى عندئذ روديفيا Rhodesia)، وترعرع في أفريقيا الجنوبية وتلقى تعليمه في إسكتلندا، كما كان لمارتيز سلوك هادئ وذكاء تهكمي. وكان تصميمه المكبوت قد ساعده على تعديل الآراء القوية والغرور العنيف التي ميزت العديد من الناس الأفضل في «مايكروسوفت». كما كان يتباهى بكونه قادراً على بناء اتفاق، ولكن عندما كان يتعلق الأمر برد فعل «مايكروسوفت» على الإنترنت، كان من الصعب إيجاد مثل هكذا اتفاق.

وكما أخبر بولمر زميلاً له ذات مرة، كان «ألتشن» يتمتع بشخصية عدوانية. وكان «سيلفربرغ» عدوانياً عديم النشاط. أما «مارتيز» فقد كان ببساطة عديم النشاط.

كان مارتيز» ممزقاً. فلم تنجح أي مجموعة من الأهداف بإزالة الصراع. وكان البديل الوحيد إتباع كلا الإستراتيجيتين وتحمل العداء. كما كانت غرائزه قد أخذته باتجاه نظرة أشمل وأوسع مؤيدة من قبل «سيلفربرغ». ولكن مواهبه السياسية وحقيقة ضرورة حماية عائدات «مايكروسوفت» على الأمد القصير قادته باتجاه إصرار «ألتشن» على حماية امتياز «ويندوز».

وكان ذلك أكثر من مجرد نزاع على الشعبية. فقد قاد «مارتيز» مصادر «مايكروسوفت» الأثمن - وهي القدرة على توظيف مهندسين أكثر. ففي «مايكروسوفت»، حتى نواب الرؤساء الكبار مثل «سيلفربرغ» والتشن ليس لديهم السلطة لقبول موظفين إضافيين بمفردهم. وبالنسبة لتجارة عمل مثل «مايكروسوفت»، بدون أي استثمار لراس

المال يذكر، فالناس هم رأسمال الشركة. كما أن السيطرة على «التعداد» هو الطريقة النهائية للتحكم باتجاه الشركة.

وقد أراد «سيلفربرغ» مقدرة مكرسة بشكل أكبر لدفع تحديات الإنترنت. حيث كتب لـ «مارتيز»: « «لاأرى بأن الأشخاص الأقدر وضعوا من أجل التحديات الأكبر».

وبشكل ملازم، كان «ألتشن» يخشى من خسارته لنفوذه مع مارتيز». ومن وجهة نظره، فإن فريق الإنترنت، مع تعداد لأكثر من ٢٥٠٠ شخص وهو يتزايد، كان يمتص جميع المصادر المتوفرة ويستقطب الأناس الأكثر موهبة في الشركة من «ويندوز».

وفي مذكرة في عام ١٩٩٦ والتي وضعت تفصيلاً للأولويات في السنة القادمة، أعلن «مارتيز»: «بدون حصة المتصفح، يبدو كل شيء صعباً. ولذلك يعتبر العمل حصة المتصفح». كما كان من الواضح مدى عمق الحفرة التي غرق فيها «ويندوز». وقد اعترف «مارتيز»: (بأنه وفق فكرة «ويندوز» والرؤية الكلية، فإننا بالضرورة كنا قد ركزنا معظم طاقتنا على «الإنترنت» خلال الأشهر الاثني عشر الماضية. وكنتيجة لهذا، وبفعل عوامل أخرى، قد فقدنا رؤيتنا لـ «ويندوز». ونحن بحاجة لإعادة ابتكار رؤية إيجابية باعتبار «ويندوز» بيئة معززة في الثلاث سنوات التالية).

وفي معظم عام ١٩٩٦، كان «ألتشن» في صراع شديد. إذ لم يتفق «ألتشن» مع تأكيد «مارتيز» على حصة المتصفح. فإذا كان كل شيء مجاناً، فلن تخلق حصة السوق كلها في العالم أي عائدات. وبالنسبة

لـ «ألتشن»، كانت القضية كيفية قيادة الارتقاء إلى «ويندوز». وهذا ما يسعى من أجل تحقيقه في «مايكروسوفت».

كان على «ألتشن» أن يغير وجهة نظر «مارتيز». فقد أخبرني: «كان «مارتيز» يسيطر على ذلك. ولم يكن يعمل بالأسلوب الذي أردت له أن يعمل بموجبه. فكان لكلينا آراء مختلفة حول تأثير بعض القرارات».

وبالفعل، ففي خريف عام ١٩٩٦، كان «ألتشن» يحقق تقدماً. فقد أقنع «مارتيز» بأن يسقط الكلمات الجديدة الطنانة للتسويق إذا لم يكن جهد الإستراتيجية حول خطة عمل الإنترنت وبأن يبين بأن «ويندوز» لايزال خطة عمل «مايكروسوفت».

أما بالنسبة لـ «جيتس»، «فكان بعضاً من هذا يحدث تحت رقابته. وكان ذلك سبب محاولتي لإنهاضه. كما لاأعلم إذا كان قد علم حقاً ما كان يحدث. فقد أخبرني «ألتشن»: «في النهاية، كان «جيتس» مفيداً في المساعدة على حدوث ذلك.»

وفي إعادة التنظيم في تشرين الأول، تردد «سيلفربرغ» باقتناعه بتولي الإشراف على المجموعة المسؤولة عن «أوفس»، وهو المنتج الآخر الرائج لمايكروسوفت. وكان «سيلفربرغ» لايزال يقود متصفح مستكشف إنترنت، ولكن كلمة «خطة عمل» كانت قد اسقطت من تسمية قسمه. وكان العصر الذهبي لقسم أدوات وخطة عمل الإنترنت قد استمر بالكاد ستة أشهر.

أما بالنسبة لـ «ألتشن» فلم تكن التغييرات كافية. حيث يقول بأن «التسويق كان قد تراجع في جزء من الطريق ولكن ليس بكامله إلى حيث كانت الأشياء موحدة بوضوح.»

وأثناء فصل العطلة في عام ١٩٩٦، كان «ألتشن» قد كرر ذلك في سلسلة من الرسائل المرسلة بالبريد الإلكتروني إلى «مارتيز» و «جيتس». وفي يوم الجمعة قبل عيد الميلاد، عمل «ألتشن» في منزله إذ كان لديه موعدٌ لدى طبيب الأسنان فيما بعد. وقد وجه ملاحظة ملتهبة بالعاطفة إلى «مارتيز» تعبر عن «قلقه بشأن مستقبلهم».

فقد بدأ: «قلت بأنني سأقدم لك ملاحظة ببعض المواضيع التي تقلقني». وتحت عنوان، «التأكد من أننا عززنا نفوذ «ويندوز»، (كتب «ألتشن»، «لاأفهم كيف سينجح مستكشف إنترنت IE. إذ إن السبيل الحالي هو ببساطة نسخ كل ما تفعله «نيتسكيب» من مجموعات وأسلوب منتج.» وبسبب سيطرة «نيتسكيب» على نسبة ٨٠٪ من حصة السوق، فربما لا يبدلها المستخدمون إذا ما ربط ميزات «نافيجيتر Navigator» واحدة بواحدة. ويقول أيضاً: «ربما تساعدنا ميزاتنا المجانية، لكن حالما يعتاد الناس على منتج ما، فمن الصعب تغييرهم).

ومن ثم عاد إلى نقطة البداية «استنتاجي هو أنه يجب علينا أن نعزز نفوذ «ويندوز» أكثر. فمعاملة مستكشف الإنترنت كإضافة لـ «ويندوز» يفقدنا ميزة «مايكروسوفت» الأكبر وهي حصة سوق «ويندوز». »

وفي السطر التالي، اقترح إيجاد طرق «لرفع نفوذ «ويندوز» تقنياً أكثر... فنحن نحتاج لتمييز «ويندوز». وينبغي علينا أن نفكر أولاً بالحل المندمج ـ والذي تكمن فيه قوتنا».

إذ كان قلق «ألتشن» الأولي قد أتى في القسم الثاني، معنوناً (كسب المال اعتماداً على «ويندوز»). إذ كان يحاول أن يعرقل التوزيع بالتجزئة لمستكشف الإنترنت، والذي اعتقد أنه يضعف استئناف «ويندوز». حيث كتب «إنني بسيط جداً ولكنني أعتقد أن أموالنا يجب أن تأتي من «اوفس» و «ويندوز». فـ «ويندوز» هو قوتنا، ودعونا لا نشوش انفسنا».

ومن ثم توقف «ألتشن» لتسع أو عشر دقائق. «علي أن أذهب إلى طبيب الأسنان...»

كما طرح بريد «ألتشن» الإلكتروني التالي مع «مارتيز»، تماماً بعد راس السنة في عام ١٩٩٧، مناقشة الاندماج مرة أخرى.

فبدأ موضحاً أنه لايتفق مع الصياغة: «أنتم تعدُّون حصة المتصفح هي العمل الأهم في المرتبة الأولى. إن صراع خطة العمل الحقيقي لم يكن بين متصفح «مايكروسوفت» ومتصفح «نيتسكيب»، بل «ويندوز» مقابل برامج المتصفح بشكل عام». ولم يكن «ألتشن» قلقاً بشأن مستكشف الإنترنت. بل كان قلقاً بشأن «ويندوز».

«لاأشعر بأننا سوف ننجح بطريقتنا الحالية. حيث أننا لانعزز نفوذ «ويندوز» من مفهوم التسويق ونحن نحاول أن ننسخ «نيتسكيب» ونصنع مستكشف إنترنت IE في خطة عمل. كما أننا لانستخدم قوتنا ـ والتي

تكمن في أن لدينا قاعدة مدخلة من «ويندوز» ولدينا قناة شحن (PC) قوية من أجل «ويندوز». كما أني مقتنع بأن علينا أن نستخدم «ويندوز»، وهذا هو الشيء الوحيد الذي لايملكونه.. ولعدة أسباب، فإننا في حالة استنساخ شديدة ضد «نيتسكيب». وهذه ليست بإستراتيجية رابحة على المدى الطويل. إذ ينبغي علينا أن ننافس بميزاتنا، ولكننا نحتاج إلى أكثر من ذلك. وهو دمج «ويندوز».

وتابع «ألتشن» (إذا كنتم توافقون بأن «ويندوز» هو ملكية كبيرة. فهذا يتبع بسرعة بأننا لانستثمر بشكل كافٍ في إيجاد طرق لربط مستكشف إنترنت و «ويندوز» مع بعضهما. وهذا لابد أن يأتي من قبلكم...)

كما بدا مديرا التنفيذ وكأنما يتفقان لتأجيل إصدار الإصدار التالي من «ويندوز» بغية دمج المتصفح في «ويندوز» بشكل أكثر إحكاماً، حتى لو عانى من ذلك صناع PC. وقد استخدمت الحكومة هذا البريد الإلكتروني فيما بعد لتأييد برهانها بأن «مايكروسوفت» أساءت إلى صناع PC، وكذلك المستهلكين، وذلك بتأجيل تحسينات «ويندوز» إكراماً لهدف التقدم في حرب المتصفح ضد «نيتسكيب».

كما جادل «ألتشن» بشأن تسويق ميزات جديدة باسم «ويندوز» وليس مستكشف إنترنت IE. «خطة العمل هي «ويندوز»، وإن برنامجنا المتطور هو «ميمفيز Memphis («ويندوز» ٩٨)» . ويجب أن يتضمن التطوير كل ما يمكن لنا أن نفكر فيه لجعله مقنعاً. وكل ما يمكننا أن نحصل عليه من ميزات IE الجديدة».

وبدا «مارتيز» موافقاً على ذلك. «أوافق على أنه يجب علينا أن نجعل من دمج «ويندوز» إستراتيجيتنا الرئيسة». إذ كان ينبغي أن يؤجل «ويندوز» لتمكين «مايكروسوفت» من «جعله يتزامن» مع الإصدار التالي من مستكشف الإنترنت، «حتى لو عنى ذلك إضاعة» الموعد الأخير لتسليم الإصدار الجديد من «ويندوز» لصناع PC في وقت مبيعات عيد الميلاد.

كما كان «ألتشن» ساكناً جزئياً. «إن قضية خطة العمل وكيفية نجاحنا مع IE هي موضوع مربك. فنحن نجازف بمستقبل «ويندوز» هنا بطريقة خطيرة».

وبعد شهر، نقل «ألتشن» قضيته مباشرة إلى «جيتس» في بريد إلكتروني مطول معنون بشكل مثير «خسارة الامتياز. قصة «ويندوز» في «مايكروسوفت» (دراسة قضية جديدة في هارفارد)».

وكتب «ألتشن» «أنا متأكد من أن هذا الموضوع لفت انتباهك. فلقد كان ذلك ما يقلقني كل يوم بينما أستحم، وأركض، وأتناول الطعام... إلخ».

وكان الموضوع الأكثر إحباطاً بالنسبة لـ «ألتشن» هو خطة فريق مستكشف الإنترنت لإصدار إصدارات ليس فقط لـ «ويندوز» ولكن لأنظمة تشغيل أخرى أيضاً. فهذا قد يجعل خطط عمل أخرى جذابة تماماً كـ «ويندوز» ولايمنح أي أفضليات لمايكروسوفت. إذ كتب (أعتبر موضوع خطة العمل المتقاطعة هذه مصيبة داخل «مايكروسوفت». فنحن مصممين على تصويب مسدس نحو راسنا وسحب الزناد).

وتابع «ألتشن» جدول أعماله باسترداد السيطرة على السطح البيني الأولي للمستخدم في «مايكروسوفت»، وهو مفتاح تطور خطة العمل. فقد كتب «بطريقنا الحالي، سيكون مستكشف الإنترنت مدموجاً جداً بـ «ويندوز». إذ لايركز فريق مستكشف الإنترنت على هذه المشكلة ولقد طلب مني إغلاق فريق الهيكل/ السطح البيني للمستخدم الذي يعمل تحت إشرافي. وبأسلوبنا الجديد، لاأشعر أن بإمكان «ويندوز» أن ينتصر.»

وفي صباح اليوم التالي، أجاب «جيتس» على حجج «ألتشن». فقد اتفق الاثنان على أن الشركة كانت قد أضاعت طريقها. وكان «جيتس» كـ «التشن» أقل تخوفاً بشأن خسارة الإنترنت من خسارة امتياز «ويندوز». و (كنقطة «مايكروسوفت» الوحيدة للدمج)، كان «جيتس» الشخص الوحيد الذي يتولى المسؤولية النهائية عن كل أقسام الشركة. وكانت مهمته دعم القرارات لما هو في صالح الشركة تماماً وكما يراه مناسباً، وحتى لو كان من شأن ذلك أن يضع منتجات فردية في سوق خصوصي بدون فائدة. كما كان قد قضي على العديد من ابتكارات «مايكروسوفت» قبل أن تصل إلى السوق. وداخل «مايكروسوفت»، عرفت مثل هذه التضحيات بدفع «ضريبة الإستراتيجية».

وكتب «جيتس» لـ «ألتشن»: «أوافق على أننا كنا قد غفلنا عن التأكد من أن التطبيقات وضعت أولياً في «ويندوز». وكانت الفكرة التي تقضي بأنه ينبغي على «مايكروسوفت» أن تقدم ميزات مطورة لبرامج أخرى إضافة إلى «ويندوز» هي نتيجة «للعرض المجاني الذي سمحنا بأن يتطور».

واصبحت رسائل البريد الإلكتروني التي أرسلها «ألتشن» فيما بعد أساسية في قضية الحكومة المقاومة للبروستات. كما كان اقتراح «ألتشن» بأن تقوم «مايكروسوفت» باستخدام دمج تقني لربط متصفح مستكشف إنترنت بـ «ويندوز»، وأن تستخدم حصة سوق «ويندوز» وتعمل مع صناع PC لقيادة تبني المتصفح، يعتبر رمزاً للخطر بالنسبة للمدعين الذين يبحثون عن انتهاكات المعارضة لمثل ذلك الربط للقانون المقاوم للتروستات.

ويتجاهل تفسير الحكومة لهذه الرسائل بشكل كبير المحتوى الذي ناقش فيه «ألتشن» موقفه. إذ توضح الرسائل بشكل أولي المنافسة الشديدة المتحدة، التي تعتمدها «مايكروسوفت» كأسلوب لها. وتضمن جدول أعمال «ألتشن» الحقيقي توحيد الطريقة التقنية والتسويق في «مايكروسوفت» المركز على «ويندوز» وتأسيس جهد «إن تي» كمركز لإستراتيجية «مايكروسوفت». وقد أراد بشكل خاص أن يتخلص من التبعيات المزعجة لـ «سيلفربرغ» فيما يتعلق بأجزاء التكنولوجيا مثل هيكل السطح البيني للمستخدم.

وقد أخبرني «ألتشن» فيما بعد «كنا نبعثر عزمنا القوي. دعني أجعل ذلك أكثر خشونة: فقد كنا نبعثر فرقنا القوية.»

ويبدو «ألتشن» مقتنعاً عنما يبرهن بأن حصة سوق المتصفح لم تكن ما يقلقه أولاً. إذ كانت عائدات «ويندوز» تحتل الأولوية بالنسبة له. فقد قال «هذه نواة كل ما كنت أقوم به تقريباً. إذ كنت أحاول كسب المال عن طريق «ويندوز».

ويتجلى الأمر الأعنف بالنسبة لتفسيرات الحكومة في تعاقب الأحداث. فمهما كانت دوافعه، لم تكن اقتراحات «ألتشن» بشأن دمج أعمق بين «ويندوز» ومستكشف الإنترنت مسؤولة عن نجاح المتصفح. فقد كان «ألتشن» مخطئاً ببساطة فيما يتعلق بإمكانيات مستكشف الإنترنت. إذ كان «مستكشف الإنترنت ٣،٠» ، والذي صدر في آب عام ١٩٩٦، يخلق زخماً هائلاً في الحرب من أجل حصة سوق المتصفح. وقد نجحت «مايكروسوفت» في تقوية تحدي خطة العمل من قبل شركتي «نيتسكيب» و «سان» حتى قبل تبني الشركة لإستراتيجية تقنية أعمق كان «ألتشن» قد أيدها. وكانت حصة سوق المتصفح لمايكروسوفت فقط بنسبة ٢٠٪ عندما أرسل «ألتشن» رسائله. ولكنها كانت في زحف عتيد نحو الهيمنة على حصة السوق. وتجاوز استعمال مستكشف الإنترنت نسبة ٣٠٪ السحرية في نيسان عام ١٩٩٧، أي بعد بضعة أشهر فقط من إرسال «ألتشن» لبريده الإلكتروني. ووفقاً لتقارير «مايكروسوفت» الداخلية، فقد بلغ ٣٦٪ في أيلول و٤٠٪ في تشرين الثاني، أي قبل تنفيذ «مايكروسوفت» لاقتراحاته بفترة طويلة. وهكذا تفوقت حصة سوق المتصفح لمستكشف إنترنت في النهاية على حصة «نيتسكيب» في حزيران عام ١٩٩٨، في نفس الوقت الذي كان قد طبق فيه دمج أشمل لمستكشف الإنترنت و «ويندوز» أخيراً.

وعندما حظي مستكشف الإنترنت بالدعم الأكبر، تبين بوضوح لـ «جيتس» وآخرين بأن التهديدات الأكبر لخطة عمل «ويندوز» لم تأت من المنافسين في الخارج بل من فريق الإنترنت الخاص بمايكروسوفت.

كما كانت «نيتسكيب» و «سان» متورطتين بشكل كبير. وفي ذلك الوقت كان فريق الإنترنت الخاص لمايكروسوفت الذي شجع المطورين على بناء برامج تطبيقات مستندة على الشبكة والتي عملت بأنظمة تشغيل متعددة، وليس فقط بـ «ويندوز». وكما كان «ألتشن» قد برهن، فقد كان مصممو «مايكروسوفت» الخاصين يضعون أساس إستراتيجية خطة عمل متقاطعة للإنترنت والتي سمحت للزبائن بتبديل «ويندوز» بدون أي جزاء حقيقي. وبدون التقييدات على «ويندوز»، قد يكون المطورون والمستخدمون أحراراً بالانتقال إلى عروض حيوية، جاعلين من «ويندوز» سلعة بشكل فاعل. ولم تكن شركة «نيتسكيب» المنافس الأكثر خطراً بالنسبة لمجموعة «ويندوز» بقيادة «ألتشن» بل فريق الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ».

فإذا كانت «مايكروسوفت» «قد تحولت إلى عملة رخيصة عديمة القيمة» للاشتراك في ثورة الإنترنت في عام ١٩٩٥، فقد كانت في ذلك الوقت تتراجع جزئياً. وكانت المعارضة للإصلاح قد بدأت.

ووجد «جيتس» فرصة لتصحيح الوضع في كانون الثاني عام ١٩٩٧. حيث يجري فحص دعامة «مايكروسوفت» الأساسية الأخرى، «أوفس»، أخيراً بدقة من أجل الإنترنت. واعتقد العديد من أعضاء فريق «أوفس» بشكل ساذج بأن بناء منتج أفضل قد يكون كافياً ببساطة. لكن «جيتس» لم يكن مطمئناً، وكان مضطرباً بشأن الطبيعة السريعة الزوال للشعبية. فإذا ظهر شيء ما أفضل، فمن الممكن أن ينتقل الناس إليه ببساطة. لذا أراد أن يرفع «أوفس» تكاليف التحول. ووجهها لبناء روابط مشتركة

لتقييد الزبائن. كما وبخ «جيتس» فريق «أوفس» في جلسات مراجعة المنتج النظامية إذ لم يكونوا «إستراتيجيين» بشكل كاف.

وقد واجه فريق «أوفس» تناقضاً شائعاً بشكل متزايد في «مايكروسوفت». فإما الاستمرار باستخدام تصاميم «مايكروسوفت» الخصوصية أو تبني المقاييس المنفتحة للشبكة. وكانت القضية بالنسبة للمطورين الذين يخططون لإصدار جديد من «أوفس»، فيما لو كانوا سيستخدمون طريقة تقديم المقياس الصناعي للشبكة فقط. والمعروفة كلغة الكتابة على الإنترنت، أو HTML. وبالالتزام بالإصدار السهل للغة الكتابة على الإنترنت، قد تبدو الوثائق والجداول الشاملة المبتكرة في «أوفس» جيدة بشكل متساو مع أي متصفح. وبشكل بديل، تستطيع «مايكروسوفت» أن تحسن تقديم الوثائق بتبني «التعابير» والتوسعات الخاصة بها وأن تقدم ميزات مخصصة عملت فقط مع مستكشف الإنترنت. وكانت الطريقة الثانية تتطلب من أي شخص أراد الاستفادة من هذه الميزات في «أوفس» أن يستخدم مستكشف الإنترنت، حتى إذا كان يفضل متصفح «نيتسكيب» عليه.

وكان السؤال رمزياً للتيارات الإستراتيجية المضادة التي واجهتها «مايكروسوفت» في محاولة للتقدم باتجاه الإنترنت بينما تحمي منتجاتها المطوقة الخاصة. وربما كان فريق «أوفس» قد قرر إرضاء كل زبائنه، من مستخدمي «نيتسكيب» ومستكشف الإنترنت على قدم المساواة، إذا ترك ليعمل بمفرده. وبما أن «نيتسكيب» امتلكت إلى حد ما الحصة الأكبر للسوق، فقد تكون الطريقة المرتكزة على الزبون قد

جعلت «نيتسكيب» تدعم الأولوية العليا. وفضلاً عن ذلك، فقد علم الفريق باستياء الزبائن من التطبيقات المزيفة التي تصعب عليهم القيام بأعمالهم.

وقد أشار «جيتس» بأسلوب فظ في بريد إلكتروني بعنوان «انفتاح لغة الكتابة على الإنترنت HTML» إلى نوابه الرئيسيين بأنه يعطي الأفضلية الإستراتيجية لمايكروسوفت أولوية على شؤون الزبائن. ولم تكن حاجات الزبون قد ذكرت في أي مكان في رسالته.

وكتب «جيتس»: «كان الناس يقترحون بأنه ينبغي على «أوفس» أن يعمل بتساو وبشكل جيد مع كل برامج التصفح وبأنه يتوجب علينا الا نجبر مستخدمي «أوفس» على استخدام برنامج التصفح الخاص بنا. وهذا خطأ وقد أردت تصحيحه. فقد اصدر «جيتس» حكماً بأن «مايكروسوفت» تحتاج إلى تقييد المستخدمين لبرامج التصفح من خلال تعابير «نعرضها خاصة بمايكروسوفت «ويندوز «/» أوفس «» .

فإذا لم تقم «مايكروسوفت» بعمل شيء «خاص» فيما يتعلق بلغة الكتابة على الإنترنت HTML في المتصفح، كما كتب «جيتس»، عندئذ «علينا أن نتوقف عن عرض HTML على أنها مركزية لإستراتيجيتنا ونتقدم إلى إستراتيجية أخرى».

أما بالنسبة لفريق الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ»، كان البريد الإلكتروني الذي أرسله «جيتس» تأكيداً بأن المعارضة للإصلاح كانت سريعة. فقد كان البريد الإلكتروني إشارة إلى المدراء التنفيذيين الأعلى

في فرق المنتج للقيام بتحول شديد بعيداً عن مقاييس الإنترنت وبعيداً عن HTML. وفي ذلك الوقت كان قد تراجع التهديد القائم من قبل «نيتسكيب». كما كانت «مايكروسوفت» تخفض نفقات «ويندوز».

كما كان هناك جدالات مشابهة قد انتهت داخل «مايكروسوفت». وفي نفس الوقت الذي بدأ فيه «جيتس» باعتبار فريق الإنترنت في «مايكروسوفت» كتمثيل داخلي لـ «نيتسكيب»، أصبح يرى فريق «جافا» في «مايكروسوفت» كوكلاء داخليين لـ «سان».

ولم يكن السبب اللطف الذي تعامل به فريق حمائم الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ» مع شركة سان. وبالفعل، فقد قال «سليفكا» و «لودوينغ»: «دعونا نقاضيهم قبل أن يقاضونا». وحالما وافقت «مايكروسوفت» على إجازة جافا من سان، تبين بوضوح عدم احتمال أي تعاون بين الشركتين. إذ اشتكت «سان» بأن «مايكروسوفت» كانت تدفع بتوسعات للخصوصية لتمزيق مجتمع «جافا». بينما اشتكت «مايكروسوفت» بأن «سان» كانت تستثنيها من المعلومات المتعلقة بخططها التي كانت تطلب بموجب عقد منح رخصة. ولكن ساد الحذر بمستويات أعلى. فقد أيد «مارتيز» و«بوب موغليا»، نائب الرئيس الكبير الذي تفاوض على الاتفاق الأصلي، تهدئة التوتر الخطير مع «سان». (وفي تشرين الأول عام ١٩٩٧، قاضت «سان» «مايكروسوفت» في محكمة البداية في الولايات المتحدة في سان جوس، في ولاية كاليفورنيا. واستقر النزاع في كانون الثاني عام ٢٠٠١).

وكان السبب تهديد خطة العمل الجديدة لـ «جافا»، سواء أتت من «سان» أم «مايكروسوفت»، لـ «ويندوز». وكانت خطوات «سان» الخاطئة

وحدود الأداء في التكنولوجيا قد قلل من حدة التهديد القائم من «جافا». وفي ذلك الوقت، تغلب فريق «مايكروسوفت» بشكل فاعل على هذه الحدود عن طريق بعض أفضل التكنولوجيات لـ «جافا» في عالم الصناعة. حيث كتب «تشارلز فيتزجيرالد»، وهو أحد واضعي الإستراتيجية الأذكى في «مايكروسوفت»، في بريد إلكتروني في تشرين الثاني عام ١٩٩٦ «نحن نتسابق لتطوير تكنولوجيا تتنافس مع امتيازنا الرئيس».

وبدأ «جيتس» بإعادة توجيه جهود «جافا» الخاصة بـ «مايكروسوفت». وفي لقاء مهم في آذار عام ١٩٩٧، هاجم «سليفكا»، الذي كان قد عين للعمل على «جافا» بعد قيادة جهد «مستكشف الإنترنت IE ٣.٠» .

ودافع «سليفكا» عن إستراتيجية الاعتناق والتوسع لمنافسة «سان» بميزات وأداء وتنفيذ أفضل فيما يتعلق بـ «جافا». فإذا استطاعت «مايكروسوفت» أن تنجز عملاً أفضل من «سان» في الظهور لمبرمجي «جافا»، فقد تنتزع السيطرة على خطة العمل بشكل فاعل.

وفي ذلك الوقت، عندما بدأ «سليفكا» عرضه، أظهر انحداراً في إستراتيجية «جافا» لـ «مايكروسوفت» والتي لم تذكر «ويندوز».

«لماذا لاتتنازلون عن خيارات الأسهم وتشاركون الفرق المدربة (فرق من الشباب ترسلهم الولايات المتحدة لتطوير الدول)؟ ويقال بأن «جيتس» كان قد ارتعد. «ألم يسمع أحد هنا عن «ويندوز»؟ «ويندوز» هو ما تعمل عليه هذه الشركة!»

ولم تكن تلك المرة الأولى التي يهاجم فيها «جيتس» «سليفكا» بعنف. فقد نعته «جيتس» بأنه شيوعي وأسوء من ذلك. وسأله ذات مرة «بماذا تعمل، بإستراتيجية «ويندوز» الحمقاء؟».

هذه المرة، كان «سليفكا» محطماً كلياً. فقد اشتكى في بريد إلكتروني في نيسان ١٩٩٧ إلى زميل له «إن «جيتس» يتصرف حقاً بغير اكتراث بشأن مجموعة جافا هذه، ولايجيب على رسائلي وفي لقائنا الوحيد للمراجعة كان يهاجمني طوال الوقت، متهماً إياي بمحاولة تدمير «ويندوز». كان بِل وقحاً بلا داع وبشكل مثير للعجب».

فيما بعد، كان «سليفكا» فلسفياً بشأن الهجوم الذي تعرض له. «على «جيتس» أن يكون الركيزة والصخرة فيما تفعله «مايكروسوفت»، وهذا يتعلق بـ «ويندوز» و «أوفس». وحيثما يتعرض أحدهم لذلك، عليه الدفاع عن «مايكروسوفت». وهذا الدفاع حجب النور عن أي شيء آخر».

وبعد انفعالات «جيتس»، ينتشر فقدان الأمل من مجموعة جافا الصغيرة إلى باقي فريق الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ». إذ بدت ذرائعهم الرفيعة المستوى بشأن إبداع طريقة جديدة للعمل في «مايكروسوفت» ساذجة بشكل يائس. وكان فريق الإنترنت يتمتع بحصة نامية في السوق وباهتمام الجيل الجديد من مطوري برمجيات الحاسوب المتحمسين لاستغلال فرصة الإنترنت الجديدة. لكن بدلاً من إعادة ابتكار الشركة، بدا أن الفريق كان ببساطة قد ربح معركة دفاعية سمحت للشركة بتخفيض نفقاتها.

اراد «ألتشن» ان يوكل لفريق «ويندوز» تحت قيادته مسؤولية محاربة «جافا». فقد قال - مستخدماً عنوان البريد الإلكتروني الخاص بـ «سليفكا » «لدي مشكلة أساسية بشأن أي من هذه الأعمال المنقولة لـ «بن». فأنا لا أؤيد ذلك. وإذا كنتم تريدون فريقاً آخر للقيام بالعمل، ينبغي عليكم أن تنقلونه لمجموعة الأدوات بعيداً عن بن».

وكان «سيلفربرغ» قد بدأ مسبقاً باحتساب عدد الأيام إلى أن استطاع أن يمضي في إجازة خطط لها لوقت طويل. وفي نيسان وأيار عام ١٩٩٧، كان يتلقى تدريبات طويلة على ركوب الدراجة أثناء الغداء ويمضي ساعات في التخطيط لخط الرحلة وما يحتاجه للقيام برحلة رئيسة ركوباً على الدراجة. وكانت الرحلات بركوب الدراجة قد ساعدته على التخلص من إحباطه المكبوت. بينما انعزل بقية أعضاء فريق الإنترنت في مكاتبهم. ولم يعد بمقدورهم استدعاء الطاقة الضرورية لمحاولة إقناع «جيتس» بأنهم كانوا يحاولون حماية «مايكروسوفت»، وليس القضاء على «ويندوز».

وفي فترة انعقاد مؤتمر المطورين المحترفين التالي لـ «مايكروسوفت» في آب ١٩٩٧، كانت مبادرة خطة عمل الإنترنت قد باءت بالفشل وكان «ويندوز» مرة أخرى في مركز خطط «مايكروسوفت». ويقول «ألتشن»: «حدثت الأشياء الصحيحة. وقد تلاقت مجموعة من الأمور التي جعلت الناس يعيدون التقييم. وبالتأكيد كان الاضطراب من قبل المطورين أحدها. وكذلك الاضطراب داخل الشركة».

ولم يقدم «ألتشن» أعذاراً لدفاعهم عن امتياز «ويندوز». وفي مقابلتنا، ارتفع صوته بشدة عندما تحدث عن المسؤولية التي يشعر بها.

وسألني «هل تعلم مدى صعوبة كسب المال الذي نحصل عليه هنا؟. فهذا ليس سهلاً. بل هو صعب للغاية. إنه يستهلك تفكيري، وحياتي كلها. فلقد كنت مستهلكاً، كالعديد منا في هذه الشركة. وكان «بِل» قد أمضى لياليَ مؤرقاً وكذلك كنت أنا، ونحن نحاول اكتشافك كيف يمكن أن يتم التغلب علينا؟ وما نستطيع فعله بعد هذا لنتمكن من زيادة العائدات؟

«لاأريد أن أذكر كفتى دمر أحد أكثر الأعمال المذهلة في التاريخ. ربما نكون قد فعلنا ذلك مع مهندسين لم يتفهموا الأمر ولم يكن لديهم أي مسؤولية عن المظاهر المالية للشركة مطلقاً. وممن يعيشون في هذه الجنة حيث ترتفع الأسهم، تستمر العائدات بالازدهار، وتستمر المكاسب بالنمو. وكل ما ينبغي عليهم فعله هو إدارة برمجيات الحاسوب. وبطريقة ما يدخل ذلك في الصفقات ويدر علينا المال. حسناً، فالأمر لايسير على ذلك النحو. فقد كتبت الكثير من برمجيات الحاسوب وعليك أن تفكر بكيفية كسب المال بتلك البرامج. نحن ندير سيارة سباق سريعة جداً هنا. ويمكنك أن تنزلها عن الطريق بسرعة جيدة.

«أعلم أنه عندما يمضي اليوم، فسوف يحكم علي فيما إذا كنت الفتى الذي حافظ على موارد الشركة؟ فهناك مسؤولية هائلة على عاتقي لعدم تركها.

«أنا في خضم التحول الآن. إنني منهمك في أداء وظيفتي. وأنا مراقب».

# 3

# الطريق التي لم تتبع

## التباطؤ

وضعت شخصية بِل جيتس العامة كتكنولوجي ملهم بصماتها على جدول أعماله الشخصي عندما رحب بالشخصيات المهمة جداً VIPS خلف مستودع كهفي في واجهة سان فرانسيسكو المائية. وفي القسم الأمامي للصالة، احتسى مطورو ويندوز، وموظفو «مايكروسوفت»، ومعسكر وسائل الإعلام نخب الشركة وتبادلوا الشائعات وبطاقات العمل. كان ذلك في أيلول عام ١٩٩٧، وكانت وول ستريت على علاقة حب مع كل ما يتعلق بالإنترنت. كما كان رأسماليو الاستثمارات يوزعون المال تقريباً لكل مبتدئ يملك خطة عمل ويدعي لنفسه الحق بزاوية على الإنترنت. وكان المستودع في «فورت ماسون» - قاعدة الجيش المغلقة التي تحولت إلى مركز للمؤتمرات والفنون في مقاطعة مرفأ المدينة - مليئاً بحجرات العرض. وفي كل منها، كان المسوقون الجدد من أربعين مقدماً لخدمة الإنترنت، وخمسين من صانعي الحواسيب الشخصية، وممثي شركة جمعتهم «مايكروسوفت» للغداء، يعرضون دعمهم لمستكشف إنترنت ٤.٠ (Internet Explorer).

وقد تضمن البيع جوائز كرحلة سفر بقيمة ٢٥,٠٠٠ دولار، وآلاف الاسطوانات الموسيقية، وأدواراً هامشية في برنامج التلفزيون الشهير «فريندز» (Friends) وبرنامج «إي.آر» (er)، كتقدمة من شركة «وورنر بروس» (Warner Bros)، والتي أمنت لنفسها إحدى القنوات التي تشبه التلفزيون والتي كانت تظهر على سطح مكتب ويندوز الذي تم تطويره مع المتصفح الجديد. ومع إصدار متصفح الشبكة الأحدث، كانت «مايكروسوفت» تخرج لتعلن قيادتها لثورة الإنترنت.

كان جيتس سيلقي الخطاب الرئيس. كخطيب متميز، يمكن على أي حال أن يعتمد عليه عادة لرسم صورة المستقبل الرقمي المشرق. أما الليلة، فبدلاً من تسريع الخطوة التي كانت الإنترنت تحول فيها صناعة برامج الحاسوب، كان القصد إبطاءَها. وكمدرب لكرة السلة في الكلية داعياً لاعبيه للتباطؤ بهدف إضاعة الوقت، كان يحاول تحويل حرب المتصفح إلى سرعة أبطأ تكون «مايكروسوفت» معها مرتاحة. كما كان لدى جيتس سببه للاعتقاد بأنه يملك الصوت الذي يقرر تحديد السرعة التي تغير فيها الإنترنت عمل برامج الحاسوب. وكان يصوت لإبطائها.

كانت إحدى المراحل قد انتهت وكانت أخرى جديدة تبدأ. فقد كانت «مايكروسوفت» قد أتمت أجندة الإنترنت اليومية التي أعلنها جيتس قبل ذلك بعشرين شهراً. كما أظهرت عروض «مايكروسوفت» بأن الإصدار الجديد من مستكشف إنترنت سوف يدفع حصة سوق الشركة مقابل برنامج (نافيجيتور Navigator لشركة Netscape) اكثر من ٥٠٪. وكان كل ما تبقى في واجهة المتصفح هو عملية التظهير.

وكنتيجة، كان جيتس قد قرر أن يفكك فريق الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ» الذي صَعَد بالشركة إلى حافة النصر. ذلك الفريق الذي كان قد عمل منذ عام ١٩٩٥ بسرعة محمومة «سرعة الإنترنت» بأهدافه، وتسويقه، وبرنامج زمني خاص لإصدارات متلاحقة بسرعة جنونية، سيدمج في فريق «ألتشن» الأكثر حذراً والخاص بويندوز، والذي أطلق إصدارات جديدة كل سنتين فقط.

كما سيسلم «ألتشن» السيطرة على تطوير المتصفح ومعه كل هياكل ويندوز المهمة. ومستكشف إنترنت هو أيضاً هيكل لويندوز. والمتصفح جزء من نظام التشغيل. وهكذا، سلم الفريق لـ «ألتشن». وكان على «سيلفربرغ» فقط أن يعمل مع البرنامج.

لم يكن إقناعه سهلاً. كما صرح جيتس لمساعدين له، «إن شيئاً ما يحصل للرجل عندما تتجاوز قيمته ١٠٠ مليون دولار». لم يكن يفترض بجيتس أن يتعاطى مع «سيلفربرغ» على الإطلاق. حيث كان «ماريتز» مسؤولاً اسمياً عن كل هذه الأمور.

ولم يكن «سيلفربرغ» قد أبرز أي إلحاح معين بشأن العودة للعمل. فقد تأجل لقاؤه مع «ماريتز» لبحث مسؤولياته الجديدة عدة مرات. ويقول «ماريتز» بأنه أراد عودة «سيلفربرغ»، وكذلك جيتس، ولكن الوقت كان قد حان بالنسبة له ليوافق على ما يفعله الآخرون. وكان الانقسام، إستراتيجياً وشخصياً، بين «سيلفربرغ» و «ألتشن» قد استمر لوقت طويل جداً.

وفي تشرين الأول (أكتوبر) السابق، كان «ماريتز» قد أغلق قسم أدوات وخطة عمل إنترنت بإشراف «سيلفربرغ» ولكنه سمح له بالاحتفاظ بالسيطرة على المتصفح طالما أنه أيضاً يتبنى مسؤولية «أوفيس». أما في ذلك الوقت حيث كان مستكشف إنترنت IE ٤.٠ قد انتهى، وسقط الحذاء الآخر. ولم تعد «مايكروسوفت» تريد فريق إنترنت منفصلاً عن ويندوز ومبشراً المطورين برسالة مختلفة عن رسالة ويندوز.

ولكن عندما التقيا، دخل «ماريتز» مباشرة بالموضوع: (المتصفح سوف ينقل إلى «ألتشن»، وأنت تعمل على «أوفيس»).

فأجاب «سيلفربرغ» (لا أعتقد أن هناك مكاناً لي في هذه الشركة).

لقد اعتبر «سيلفربرغ» بأن جهوده التي بذلها من عام ١٩٩٥ وحتى ١٩٩٧ لقيادة الإنترنت في «مايكروسوفت» تحولت لتكون النقطة الأعلى في حياته العملية. ويقول «كانت تلك تجربة ساحرة. فقد كنا أنا والفريق موضوعين في الطاقة الإيجابية للإنترنت».

وخلافاً لذلك، كان «أوفيس» مجموعة برامج سطح المكتب الكبيرة الرائجة والتي كانت مهيمنة تماماً تقريباً وأكثر نفعاً حتى من ويندوز. وكان يعمل «أوفيس» كمشروع يدر مالاً وفيراً للشركة استمر لفترة أطول مما توقع أي شخص في «مايكروسوفت». ولكن في ذلك الوقت كان يحتاج إلى فحص دقيق رئيس. أما «سيلفربرغ» فلم يتفق أبداً مع فريق «أوفيس». فقد كانت السنة التي أمضاها في مراقبة المجموعة أحد أسوأ سنوات عمره. إذ لم يكن مهتماً في مصارعة الأذرع مرة أخرى مع

محاربي «أوفيس». إذ إن «أوفيس» لم يسلط الضوء على أي رؤية أكبر، برأي «سيلفربرغ». وكان الفريق لايعمل سوى إضافة ميزة بعد ميزة إلى وورد Word، إكسل Excel، باور بوينت PowerPoint»، وآوت لوك Outlook.

ولم تكن هناك حركة أخيرة حقاً في «مايكروسوفت» حتى استنفذت كل المناشدات. وهذا ألقى كل القرارات المهمة تحت قدمي جيتس. ولكن عدم الابتهاج هذا قد يستمر حتى ما بعد الاحتفالات. ولهذا دعا جيتس «سيلفربرغ» للطيران معه إلى سياتل على طائرته النفاثة الصغيرة. فقد يكون لديهما فرصة للتحدث.

وبدلاً من إجراء نقاش حماسي مثير فيما يتعلق بإصدار المتصفح، قدم جيتس فحصاً حقيقياً متزناً. فقد كانت تنبؤاته عن نمو الإنترنت مهمة جداً. فقد قال: «هذا اعتقادي، أو تنبؤي، بأنه خلال قرن من الآن، فسوف يكون غالبية الأمريكان يعيشون بأسلوب حياة الشبكة. وسوف يعودون إلى الشبكة عدة مرات في اليوم للحصول على المعلومات، التسلية والاتصال».

ولكنه قال: «سيستغرق ذلك وقتاً طويلاً لإدراكه بصورته الحقيقية». أما بالنسبة للتوقعات المثيرة حول نمو الشبكة في عام ١٩٩٨ أو ١٩٩٩، قال جيتس: «نحن دائماً نقصر عن بلوغ الهدف». فقد يستغرق ذلك حتى ٢٠٠٧، باعتقاد جيتس، حتى تصل الشبكة إلى «كتلة حرجة»، والتي يعتقد بأنها تتطلب وفرة منتشرة من الاتصالات ذات السرعة العالية، وشاشات الكمبيوتر الكبيرة ذات السماكة الرقيقة، وتمييزاً للصوت،

وحواسيب شخصية تكلف أقل من تلفاز ذي سعر معقول. إن الكثير من الناس يحاولون اكتشاف «ما العمل الذي سيكون قيماً، وما العمل الذي سيكون أقل قيمة مما هي عليه اليوم». ولكنه حذر «من أن الكتلة الحرجة تستغرق وقتاً».

بالنسبة للكثيرين من الجمهور، بدت تنبؤات جيتس مجازة على ضوء منحنيات النمو العمودية تقريباً عبر السنتين الماضيتين لأي شيء ارتبط بالإنترنت. فالاتصالات ذات الحزمة العريضة وشاشات الكمبيوتر ذات السماكة الرقيقة قد تتباطأ في الوصول إلى المنازل بالفعل، ولكن كان العديد من الناس يتصفحون الشبكة ويستخدمون البريد الإلكتروني بخطوط عالية السرعة في مكاتبهم. كما عنت الطلبات المتزايدة، وتدفق الخدمات الجديدة والتسوق المرتكز على الشبكة بأن الإنترنت كانت تنمو بشكل أسرع مما توقع جيتس.

وقد اعترف جيتس، «في بعض الأحيان أشعر وكأن أخذي إطاراً زمنياً لعشرة سنوات لتنبؤي محافظ جداً. وما يجبرني على أن أكون محافظاً هو أنني أعلم بأنني سأكون هنا لعشرة سنوات، وبأن الناس سيكونون قادرين على إخباري فيما لو كنت مخطئاً أو مصيباً بشأن ذلك».

وكان «سيلفربرغ» يستمع لجيتس في الظلال عند حافة الصالة. فقد كان يرتدي بنطال الجينز الأزرق غير الرسمي للخروج في الشاطئ الغربي، وكنزته الصوفية، وقد أوحى جسده النحيل ووجهة المسمر باللياقة. وكان خط شعره المتراجع معوضاً بلحيته الممتلئة الخشنة. وللأمانة، فقد كان من الممكن أن يكون في مركز المسرح لإحتفالات

الإصدار. وبشكل رسمي، فقد كان فريقه هو من جهز المتصفح الجديد. ولكن لم تكن لديه الرغبة في أن يكون جزءاً من الحدث الذي خطط له مسبقاً بعناية. وكان من الأفضل بالنسبة له أن يمضي. فقد علم بأنه كان شبحاً. شبحاً هادئاً ساكناً، ولكنه شبح على أي حال.

وكان «سيلفربرغ» قد ميز لهجة جيتس على انها أكثر من تحذير بسيط. فقد أحب جيتس القول بأنه إذا خرجت «مايكروسوفت» من التجارة فلن يكون السبب عدم تركيزها على الإنترنت، بل بأنها ركزت جداً عليه. وفي ذلك الوقت، على أي حال، كان يضع عرضاً لأسباب قراره بتحويل تطوير خطة العمل الجديدة للإنترنت إلى دفاع لويندوز. كما اعتقد جيتس بأن الشبكة ستستغرق عشر سنوات إلى أن تصل إلى كتلة حرجة. وقد أعطى ذلك «مايكروسوفت» عقداً من الزمن للقيام بالتحول من العمل الحالي المرتكز على الحاسوب الشخصي.

كان ذلك بطيئاً جداً بالنسبة لـ «سيلفربرغ». فقد اعتقد بأن الشركة لطالما كانت بطيئة في استيعاب الإنترنت. وقد فضلوا الاعتقاد بأن موجة الحاسوب الشخصي قد تستمر بالهيمنة على صناعة الحواسيب.

حيث قال فيما بعد: (إن الشركة تقوم ببعض الخيارات الخاطئة باتخاذ الطريق البطيء. إن التغيير، وخصوصاً التغيير الذي يؤثر بشكل مباشر على أسس الشركة، صعب جداً. لربما كانت الحياة أسهل بالنسبة «لمايكروسوفت» لو لم يكن العالم قد تغير بسرعة كبيرة. ولكنه فعل. ولم تكن هناك عودة للوراء. ولقد كانت وجهة نظري إما الخروج للمقدمة بسرعة أو التخلف عن الآخرين).

ففي السنوات السبع التي أمضاها «سيلفربرغ» في «مايكروسوفت»، كان قد أسس مع جيتس حلف عمل، ولكنهما لم يقتربا من بعضهما بشكل خاص. أما في ذلك الوقت، فقد كان الرجلان أكثر بعداً من قبل. إذ افتقد «سيلفربرغ» القوي والحدسي لأسلوب السرعة والعفوية لرفاق جيتس في اللعب. لقد كان بالتأكيد النواة الصلبة في إنجاز مجموعة من القنابل القوية، بدءاً من MS-DOS ٥ و ٦، إلى ويندوز ٣.١ و٩٥، إلى مستكشف إنترنت. ولكنه أصر على اتقان كامل لميدانه للمعرفة والسيطرة على الاتصالات بإحكام داخل وخارج مجموعاته. كما أمضى وقتاً أطول في محاولة إبقاء جيتس بعيداً عن التوسط في مشاريعه بدلاً من تنمية علاقة جيدة معه.

كما كتب «سيلفربرغ» لجيتس في بريد إلكتروني في حزيران ١٩٩٥ (لأكون صادقاً، فأنا قلق بأنك في بعض الأحيان تحصل على صورة محرفة للأشياء. بالنسبة لرجل في القمة، يمكن أن يكون خطراً، كونك تحتاج إلى المعلومات الأفضل الممكنة بحيث تستطيع اتخاذ القرارات الأفضل).

أما «سيلفربرغ» فقد كان واثقاً بنسبة ٩٠٪ من أنه لن يعود إلى «مايكروسوفت» عندما غادر في رحلته على الدراجة. فقد قاد دراجته لسبعمئة ميل عبر كولومبيا البريطانية خلال إجازته في صيف عام ١٩٩٧. وقد تطلب ذلك ألماً كبيراً لجعل الشركة تدور حول الإنترنت لإجبارهم فقط على معاملته كفرصة لخفض النفقات أكثر من معاملته كتغيير. وقد رفض «سيلفربرغ» الافتراض بأن جهوده كانت تقضي على

ويندوز. ومن وجهة نظره فقد كان يحاول حماية ويندوز وإعادة غطاء القيادة «لمايكروسوفت»، كما كان يقوم بعمل لائق في هذا.

كانت الرحلة على الدراجة قد بدلته. فقبل أن يظهر، كان قد أصبح صديقاً لـ «لانس آرمسترونغ»، وهو متسابق دراجات على مستوى عالمي والذي كان عندها يخضع لعلاج كيميائي بسبب سرطان انتشر من إحدى خصيتيه إلى رئتيه ودماغه. وكان «سيلفربرغ» قد قرأ عن آرمسترونغ في مجلة خاصة لركوب الدراجات، وكان الاثنان قد اتصلاتكراراً بالبريد الإلكتروني والهاتف. وقد ساعدت قصة آرمسترونغ على إبقاء النزاعات في «مايكروسوفت» حيز الإدراك.

كتب آرمسترونغ فيما بعد في مذكراته «لقد كان مرضي وضيعاً وشديداً، وقد أجبرني على النظر إلى الحياة بأعين لاتعرف التسامح. كان علي أن أسأل نفسي فيما إذا كنت حقاً أعيش وما كنت أنوي أن أكون؟ فوجدت بأن لدى الكثير لأفعله كرجل».

ساعد «سيلفربرغ» في دعم مؤسسة «آرمسترونغ» لمرض السرطان، وقد أرسل له آرمسترونغ زوج من النسيج الصوفي المخصص للسباق، والذي ارتداه لإلهامه خلال عبور الجبال القاسي والطويل.

وفي حزيران، كان «سيلفربرغ» قد بدأ من أرلينغتون Arlington، خارج سياتل. فقاد دراجته باتجاه الشرق عبر طريق ولاية واشنطن ٢٠، وهو أحد الطرق الأجمل في العالم، مخترقاً منتزه الشلالات الوطني الجنوبي. كما اجتاز أراضي «ايداهو» Idaho وزاوية من «مونتانا» وعبر إلى كندا عبر الحديقة الوطنية الجليدية. وقد قاد دراجته بأسلوب

هادئ، أكثر أمناً من سرعة «مايكروسوفت» الجنونية الخطيرة. وخلال أسبوعين في الرحلة، عبر طريق كروسنيست بارتفاع ٤.٥٨٠ قدم من الشرق إلى الغرب، إلى بلدة فيرني Fernie، ومن ثم اتصل بالمنزل. فأعلمته رسالة المجيب الصوتي بأن زوجته قد ذهبت إلى ألمانيا لتكون مع ابنهم «داني» البالغ من العمر إحدى عشرة سنة، والذي اقتطع صيفه في أوروبا ببقائه في المستشفى لحالة طارئة لاستئصال الزائدة الدودية. فذهب إليهم «سيلفربرغ» حالما استطاع.

وفي نهاية آب، استأنف «سيلفربرغ» رحلته، ولكن بالاتجاه المعاكس هذه المرة. مبتدئاً من الغرب من بحيرة «لويز» Louise، وعبر بطريق العودة إلى كولومبيا البريطانية. وهكذا تراجعت إحباطات السنة الماضية في «مايكروسوفت». وكان حله بتغيير التوازن في حياته، ليكون أباً وزوجاً أفضل. ثم عاد للشمال إلى جولدن Golden وقاد دراجته عبر روجيرس، وريفلستوك، وناكوسب، واينسوورث، وكرانبروك، عائداً إلى فيرني، وأخيراً إلى الحديقة الوطنية الجليدية مرة أخرى، حيث التقت به عائلته للعودة إلى المنزل.

وبعد شهر من نهاية رحلة الدراجة، كان أكثر ثقة بأنه لن يعود إلى «مايكروسوفت». إذ كان ينبغي أن يكون صادقاً مع نفسه وقد أصبح في الثالثة والأربعين من عمره وأثرى مما كان يتخيل. فقد يعود فقط لأجل شيء ما يؤمن به أو يشعر بالحماس نحوه. وكان ينبغي أن يكون ممتعاً بالنسبة له مثل حريته التي كانت تعني له الكثير، وهذا كثير جداً. وإلا، فقد يفكر، لم العودة؟

كان إصدار مستكشف إنترنت ظهوره الأول العلني منذ أن عاد. فقد دعى «سيلفربرغ» «غريغ مافي» وسلمه ورقة نقدية من فئة العشرين دولاراً. وقد علم «مافي» اي رهان كان قد ربح. فقبل مغادرته، كان «سيلفربرغ» قد راهن على أن «مافي» لن يستطيع عقد صفقة مع شركة «آبل Apple» قبل عودته. وخلال ربيع عام ١٩٩٧، كان «سيلفربرغ» يعمل على Apple أيضا، محاولاً جعلهم يلتزمون بمستكشف إنترنت بينما يحاول في نفس الوقت إبطال دعوى انتهاك براءة اختراع قضائية، كانت Apple تطلب ١,٢ بليون دولار لتسويتها. وقد حاول «سيلفربرغ» لجذب اهتمام «جيل أميليو»، وهو المدير التنفيذي للشركة، إلى مشهد الوقوف على المسرح مع بِل جيتس، يداً بيد، معلنين الشراكة الإستراتيجية بين العدوين القديمين. إن عقد تحالف (مايكروسوفت - آبل) تطلب ضرباً من الجرأة كذهاب «نيكسون» إلى الصين. تردد إميليو. وعندما استقال تولى ستيف جوبز مهام المدير التنفيذي، وقام «مافي» بالصفقة. وقد قرأ «سيلفربرغ» عنها في الصحف أثناء توقفه للاستراحة في رحلته.

لم يكن من الصعب تفهم ميل جيتس لعصر الحاسوب الشخصي. فقد كانت تلك أفضل أوقات الشركة. وقام براد «تشيس»، وهو نائب رئيس تسويق لـ «سيلفربرغ»، بتصميم الطلب في مذكرة تخطيط في نيسان عام ١٩٩٧ بعنوان « الحفاظ على جنة سطح المكتب». وكتب «تشيس»، لدينا الفرصة لإعادة كسب القيادة الكلية خلال سنة ونجتاز نسبة حصة السوق ٥١٪ مع IE ٤,٠. فإذا قمنا بذلك، فسوف نتمتع بوضع مريح للقيادة التي حققناها في معظم أعمالنا».

وقد أدرك جيف ريكس حالة الشركة بشكل تام في فيديو موسيقي بارع أنتجه لاجتماع المبيعات السنوية. كان قد اقتبس عن أغنية «Gangstas paradise» للمغني كوليو Coolio:

وبدأ «بكوننا نعمل أكثر أيام حياتنا لنصل إلى جنة ويندوز». لبس مدراء مايكروسوفت التنفيذيون كالملاك الحارس وانتشروا عبر الغابة الإسمنتية في وسط المدينة.

كلارك وأندرسون،

ليس هناك من مفر من الشبكة،

كان ذلك ممتعاً طالما استمر،

نتمتع بالطريق،

ونحن الآن عائدون،

الأفضل أن نهرب ونختبئ

سوف نربح هذه الحرب للحفاظ على جنة ويندوز.

وقد تعمق إحساس «سيلفربرغ» بالانفصال عندما حول «جيتس» منصة الفوز إلى «تشيس»، وهو مسوق منتج «مايكروسوفت» الأعلى. فقد كان إلى جانب «سيلفربرغ» بالنسبة للنجاح الرائع لويندوز ٩٥، وكانا زملاء يداً بيد خلال الأيام الأولى من حرب المتصفح. وكذلك كان «تشيس» أحد الناس في «مايكروسوفت» الذين شعر «سيلفربرغ» بأنهم أكثر قرباً منه. وكان كلاهما مميزين عن قرب بأنهما كانا معروفين

للناس، وكذلك للصحفيين، بأنهما «الرجلين برادز» أو في بعض الأحيان، «براد الصغير وبراد الكبير».

كما كانت خطط مستكشف إنترنت IE ٤.٠ مثيرة للغاية حتى إن صحيفة New York Times في عام ١٩٩٦ أعلنت في صفحتها الأولى بأن «مايكروسوفت» كانت «تحضر لإطلاق برامج حاسوب جديدة قد تؤدي إلى تغيير أساس أكثر للحواسيب الشخصية منذ أن ابتكرت الآلات في السبعينيات».

وبما أن مستكشف إنترنت IE ٤.٠ قد أنجز، بدا بالكاد يؤكد مثل هذه الإدعاءات. وبدلاً من استبدال شاشة ويندوز التي مضى عليها عقد من الزمن، بأيقوناتها وملفاتها والقوائم المنسدلة، بالشعور الانسيابي الأكثر مرونة لمتصفح الشبكة، قامت «مايكروسوفت» بفعل العكس: الحفاظ على سطح المكتب الكلاسيكي القديم وترتيبه بشكل فوضوي أكثر «بالقنوات» لمواقع شبكية مبتكرة بشكل خاص من شركات وسائل إعلام رئيسة.

كما كتب «تشيس» في خطة تسويق عالمية في نيسان ١٩٩٧، «هذه السنة سنراهن على القنوات. كما نشعر بقوة بأنَّ القنوات هي الجاذب الوحيد الأكثر إقناعاً للمستخدمين وهي الميزة الأهم التي سوف نرقيها أكثر».

وكان هدف «مايكروسوفت» إقناع منتجي الشبكة بابتكار مواقع تعمل بشكل أفضل، أو فقط، مع برنامجها للتصفح. وفي مذكرة الإستراتيجية في عام ١٩٩٦، كتب «تشيس» «الطريقة الأفضل لجعل الناس يبدلون

برامج التصفح هي التأكيد من أن عليهم ذلك بغية الحصول على المحتويات الأفضل».

إن كسب أي نوع من المعاملة المميزة لـ «مايكروسوفت» كان اقتراحاً صعباً عندما كانت حصة سوق مستكشف إنترنت تافهة مقارنة مع حصة سوق نافيجيتر Navigator. ولكن الآن ، ومع «سطح المكتب الفعال» استطاع جيتس أن يغري شركات وسائل الإعلام لإنتاج مواقع شبكية مخصصة لمستكشف إنترنت عن طريق استخدام قوة ويندوز. وبدلاً من تقديم مجرد بقعة على المتصفح، قدم «تشيس» زراً، أو قناة، على سطح المكتب المعروف لويندوز لمئة مليون حاسوب شخصي جديد كل سنة تقريباً. وقام «تشيس» بتقديم عرضه بشجاعة. (خذوا سطح المكتب كلياً وابتكروا صفحة HTML). «عدلوا سطح المكتب حسب المعلومات التي تريدون». «آخر الأخبار وآخر نتائج الأحداث الرياضية».

وعندما رأى «سيلفربرغ» العروض واستمع إلى الخطابات، لم يستطع أن يتخلص من الشعور بأن مستكشف إنترنت IE ٤،٠ كان قد انحرف عن خطه على نحو سيئ. حيث أخبر محامي الحكومة فيما بعد، «أنا ببساطة لم أحبه». وكان مجبراً على الشرح «أنا فقط لست سعيداً بما آلت إليه الأمور. ولم أكن سعيداً أثناء تطوير مستكشف إنترنت IE ٤،٠. وفريقي يعلم بذلك».

## الدمج

عكست مشكلات « مايكروسوفت» التنظيمية والتقنية التحدي القانوني الذي كانوا على وشك مواجهته. إذ كان لجميعهم جذورٌ في

السؤال الأساس نفسه: كيف يتم ربط متصفح مستكشف إنترنت ونظام تشغيل ويندوز معاً بإحكام.

وأرادت «مايكروسوفت» كالعادة الاثنين معاً: الشبكة وويندوز، الجديد والقديم، الهجوم والدفاع. كما أرادت الشركة أن تبتكر خطة عمل الجيل التالي للإنترنت بينما كانت في نفس الوقت تدافع عن هيمنة ويندوز.

وقد كان لكل إستراتيجية ميزات بشكل منفصل. لكن المشي على الحبلين معاً هو ما عقد الأمور.

وقد أثنى فريق المتصفح بقيادة «سيلفربرغ» على نظام الشركة بأن مستكشف إنترنت كان دائماً «جزءاً من ويندوز». لكن لمدة سنتين ونصف كانت الشركة قد أبقت على تطوير كل من ويندوز وإنترنت منفصلاً، بفرص مستقلة، وبرامج زمنية مستقلة للإصدار، ومبادرات تكنولوجية مستقلة كانت في بعض الأحيان متنافسة بشكل مباشر ومقاييس منفصلة للنجاح.

وليكون منافساً لنتسكيب Netscape فإن «سيلفربرغ» قد ناضل بنجاح، ، لفصل جدول فريق المتصفح عن جدول إصدار ويندوز، والذي كان برأيه بطيئاً ومعوقاً بمتطلبات فحص نظام تشغيل ضخم مقابل آلاف المجموعات من الأجهزة والبرامج. ولأن المتصفح كان «أخف»، ولم يكن عليه القيام بكل شيء، فقد كان من الممكن تحريكه بسرعة أكبر من ويندوز.

لكن ذلك لم يمنعهم، بالطبع، من استخدام نفوذ تسويق ويندوز لتعزيز توزيع المتصفح. إذ حصل مقدمو خدمة الإنترنت الذين تبنوا

مستكشف إنترنت، على سبيل المثال، على موقع في مجلد مقدمي خدمات الإنترنت على سطح مكتب ويندوز. كما حصل مقدمو المحتويات الذين روجوا لمستكشف إنترنت على مكان على «شريط القنوات Chan-nel Bar» الجديد على سطح مكتب ويندوز. وحصل مصنعو الحواسيب الشخصية الذين حزموا متصفح «مايكروسوفت» مع أجهزتهم على سعر مخفض من أجل ويندوز.

ولكن الآن فإن تكنولوجيا الإنترنت في «مايكروسوفت» وزخم السوق قد تطورت كفاية بحيث شعر العديد من أعضاء الفريق بأنهم على استعداد لإطلاق سراحهم من قيود ويندوز. وبدأ هؤلاء يستاؤون من التلميحات بأنهم يحتاجون لويندوز للتغلب على Netscape.

ومن الطرف الآخر، ناقش «ألتشن» مسألة بأنه لم يكن يتوجب على الشركة أن تمنح مستكشف إنترنت حياة خاصة. إذ كان التصفح ببساطة وظيفة لويندوز. وعلى IE4 أن يكون ببساطة الإصدار التالي من ويندوز، في نفس النظام المسمى «ميمفيس» والذي أصدر فيما بعد باسم ويندوز ٩٨.

وهكذا فقد أعاق الانقسام الإستراتيجي جهد التطوير منذ البداية. ففي شباط عام ١٩٩٧، كان «ألتشن» قد كتب لجيتس « بطريقتنا الحالية، سوف لن يكون مستكشف إنترنت IE ٤ مدمجاً جداً بويندوز. وفريق مستكشف إنترنت لايركز على هذه المشكلة». كما اشتكى«ألتشن» لـ «ماريتز» بأن الجودة الضعيفة والحجم المنتفخ لبرنامج مستكشف إنترنت IE ٤ كان يعرقل جهوده في ويندوز. إذ كتب إن كلاً من فريقي

«ميمفيس» وNT مضطربين تماماً بوضع IE4. ويقولون بأنك تعهدت بأنهم سيفعلون الصواب ولم يفعلوا. فإما أن تجبرهم أو تمنحنا السلطة على الأجزاء التي نحتاجها.» كما كانت مجموعة ويندوز ممنوعة حتى من استكشاف عن الشيفرة الأحدث من المخدم Server المركزي لفريق مستكشف إنترنت IE ، ٤ •لقد كانوا يخبرونهم بأنهم لايستطيعون لأن مستكشف إنترنت يحاول الحصول على نسخة تجريبية...إلخ. وهنا يتوقف التقدم. فالأهداف الموضوعية مختلفة تماماً».

وقد تم إعلام جيتس بذلك. ففي مراجعته لجهود «ميمفيس» في آذار ١٩٩٧، صرح جيتس إن مستكشف إنترنت و «ميمفيس» يلتقيان في الوسط».

ولكن التعاون بين الفرق كان ضعيفاً من جديد. فقد نبه «جوناثان روبرتس»، المسؤول عن تسويق ويندوز، على فريق «سيلفربرغ» بأن يهتم أكثر بويندوز. وكتب «أعتقد بأن طريقنا الحالي حيث الأولوية هي الثالثة أو الرابعة هو خارج الإستراتيجية».

وقد نقل «كارل ستورك» الذي كان يرأس جهد ويندوز ٩٨ في ذلك الوقت إلى «ألتشن» بعد بضعة أيام (إن مستكشف إنترنت لم يطور على أساس أنه يلتقي مع «ميمفيس» في الوسط. في الوقت الحاضر فإن «ميمفيس» هو فكرة خطرت في البال بعد ان فات الأوان). ولم يكن فريق المتصفح يستخدم «ميمفيس» لفحص نظامه حتى وكان ينصح فريق ويندوز بإصداره كإصدار «تجريبي» أولي -عندما يفترض أن تكون أغلب الميزات الأخيرة في مكانها- مع الهيكل القديم.

وقرر فريق ويندوز ٩٨ أن يستخدم الهيكل القديم ولكن مع الاحتفاظ بسر التغيير. حيث كتب «موشيه دوني»، وهو نائب «ألتشن»، (لانستطيع أن نفضح إمكانية شحن «ميمفيس» بدون مستكشف إنترنت ٤. فالخطة الآن هي أن يكون مستكشف إنترنت ٤ متضمناً).

وكانت التحديات التي تواجه مستكشف إنترنت ٤ قد اصبحت جلية قبل بضعة أشهر في معرض «كومديكس» في لاس فيغاس في تشرين الثاني ١٩٩٦. ففي مجموعة نيتسكيب في لاس فيغاس هيلتون، أراني «مايك ماكيو» - وهو أحد المطورين الكبار لنيتسكيب - كيف تستطيع برامج Constellation لنيتسكيب أن تطوق ويندوز وتقدم للمستخدمين الدخول لكل من الإنترنت ومحتوياتهم الخاصة لسواقة القرص الصلب. وكان على وشك إتمام الصفقات مع صناع الحاسوب الشخصي الرئيسيين لحزم Constellation مع أجهزتهم. لقد كان لديها كل شيء ما عدا مزودي المحتوى الذين كانوا متحمسين لدفع المعلومات إلى سطح مكتب Constellation. وقد أكد لي «ماكيو» بأن نيتسكيب عقدت اتفاقاً مع «بوينت كاست»، الشركة الرائدة في تسليم أخبار ومعلومات الأعمال إلى سطح المكتب. وكانت نيتسكيب تكسب انسحاباً مقابل جهدها لطرد ويندوز من سطح مكتب الحاسوب الشخصي كله.

إن هيكلاً منافساً لويندوز كان تماماً ما خشيت منه «مايكروسوفت» طويلاً. فإذا ما اصبح شعبياً، فقد يبدأ مطورو برامج حاسوب آخرون بتفصيل تطبيقاتهم للهيكل الجديد بدلاً من ويندوز. وقد يتحول توازن القوى. وقد يصبح الزعيم هو التابع. فقد كانت «مايكروسوفت» تعلم

كيف تلعب هذه اللعبة: فقد عملت الشيء نفسه بالتحول من «دوس DOS» إلى «ويندوز».

وحتى قبل أن يذهب «ماكيو» إلى لاس فيغاس، فقد علم بأن «مايكروسوفت» كانت قد قامت بخطوات للدفاع عن امتياز سطح المكتب. وفي أيلول، أخبر مدير تنفيذي في آي. بي. إم «ماكيو» بأن «مايكروسوفت» كانت قد ابتكرت تقييدات أخرى على ترخيصها لويندوز ٩٥ لحماية «تجربة ويندوز» عن طريق منع صناع الحاسوب الشخصي من تعديل هيكل ويندوز. فقد كتب «ماكيو» إلى زملاء له في نيتسكيب بأن هذا يقيد بشكل فعال صناع الحاسوب الشخصي بمستكشف إنترنت، ويسد الطريق أمام أي هياكل بديلة، مثل Constellation.

وتضع التقييدات الجديدة لمنح الرخصة قيداً على علاقات «مايكروسوفت» مع صناع الحاسوب الشخصي. فقد طور بعض الصناع هياكل خاصة بهم لمساعدة المستخدمين الجدد. وتمنى آخرون لو يبيعون ممتلكاتهم على سطح مكتبهم القيم في مزاد علني للمزايدين الأعلى. وقد منع التقييد الجديد بشكل فاعل صناع الحاسوب الشخصي من إدخال أي برامج حاسوب تمنع الحاسوب الشخصي من عرض شاشة ويندوز عندما يشغل الحاسوب الجديد للمرة الأولى.

وقد غضب المدراء التنفيذيون في «جيتوي Gateway»، في مذكرة داخلية في تحضير للقاء مع «بولمر»، بمعاملتهم كمجرد موزعين، بدلاً من شركاء، من قبل «مايكروسوفت». فقد كان وضع «مايكروسوفت» – وفقاً لمدير تنفيذ في «جيتوي» – «عدم المرونة» فيما يتعلق بجهود «جيتوي»

للترحيب بمستهلكيه الخاصين و (تحديد أداء «جيتوي» وخبرتها). وكتب «جون رومانو» من قسم الحاسوب الشخصي لهيوليت - باكارد رسالة قاسية إلى «مايكروسوفت» معارضاً البنود الجديدة، التي تجبرهم على إزالة برامج الحاسوب الترحيبية التي خصصها قسمهم لمشتري الكمبيوتر للمرة الأولى. حيث يقول: «لو كان لدينا خياراً لمزود آخر، أؤكد لكم بأنكم لن تكونوا خيارنا كمزود».

ويمكن للتقييدات العقدية أن تؤجل الانحرافات لوقت معين فقط. فقد كان على «مايكروسوفت» ان تقدم شيئاً مقنعاً حقاً. فإذا امكن لمتصفح نيتسكيب أن يصبح هيكلاً جديداً لويندوز، فقد تزيد «مايكروسوفت» جهودها لاستخدام متصفحها الجديد لتغليف ويندوز بهيكل جديد. ومع سطح المكتب الفاعل يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تلعب الورقة الرابحة لعرض نيتسكيب للترويج لشركاء وسائل الإعلام في متصفحها. ويمكن لـ «مايكروسوفت» أن تطرح عرضها في ويندوز ذاته. فعلى سبيل المثال، بوينت كاست، رمت نيتسكيب سريعاً واشتركت مع «مايكروسوفت» كأول شريك بارز. وعرضت «مايكروسوفت» أن تعطي كل صانعي الحاسوب الشخصي قناة خاصة بهم.

وكان تخيل مستكشف إنترنت ٤ كمفهوم بأنه ترقية بسيطة للمتصفح. ولكن بعد عروض نيتسكيب في كومديكس، كان فريق المتصفح قد أعطي مهمة جديدة لابتكار هيكل لويندوز بأكمله. وكان سطح المكتب الفاعل على وشك أن يصبح الحافلة لنقل قنوات «تشيس» المصانة.

وقال «ادام بوسوورث» - الذي وجد نفسه في أوائل عام ١٩٩٧ في موقع قيادي مشترك لتطوير مستكشف إنترنت ٤-: «كان ذلك مفاجئاً بالنسبة لي. وقد بدأ الناس عندها بالتفكير بأن ذلك لم يعد متصفحاً فقط، بل هو هيكل كامل. فهو يقوم بكل شيء».

ولكن «بوسوورث» كان غير مطمئن بشأن سطح المكتب الفاعل. فقد كان قد اشترك في جهد مستكشف إنترنت٤ عندما تم تبني «ترايدينت Trident»، وهو محرك لزيادة سرعة عرض صفحات الشبكة والتحرير، كنواة للإصدار الجديد من المتصفح. وقد كان «ترايدينت» المحرك لكل شيء داخل الإطار. طريقة العرض على الشاشة، الحيوية، الأشكال، والتطبيقات. كان سطح المكتب الفاعل سيزود إطار المتصفح ـ أزرار الأمام والخلف، وقائمة المفضلة، والقوائم المنسدلة، والميزات الأخرى كافة للمتصفح عدا صفحات الشبكة ذاتها.

لكن فريقي ترايدينت وسطح المكتب الفاعل لم ينسجما جيداً. حيث كان سطح المكتب الفاعل متخلفاً عن الجدول الزمني، معوقاً بذلك بقية أعمال المتصفح. وهذا الأمر اضعف المعنويات تباعاً لبقية الفريق. ولكن كانت هناك مشكلة أكثر خطورة. لقد كانت الشيفرة بطيئة وغير مستقرة. وكان ينبغي أن يكون أي هيكل لويندوز موثوقاً بشدة لأنه الطريق الذي يوصل المستخدمين إلى المصادر الضمنية للحاسوب. فإذا انهار الهيكل، فسوف يكون على المستخدم أن يعيد إقلاع الحاسوب من جديد. فقد كان جعل سطح المكتب الفاعل المهتز يشغل محرك ترايدينت غير المجرب أيضاً خطيراً جداً بالنسبة لمنتج رئيس من برامج الحاسوب.

وقـد أراد بوسوورث أن يلغي سطح المكتب الفاعل ويعزله عن المتصفح. فلم يكن ينبغي على فريق المتصفح أن يقوم بعمل هيكل ويندوز على الإطلاق، على حد قوله. وقد اعتقد بأن سطح المكتب الفاعل. وهي الميزة التي كان جيتس يعرضها كإنجاز لتعهد «مايكروسوفت» بدمج ويندوز والشبكة. لم تفِ ببساطة حاجات المستخدمين.

ولم يكن الوحيد. فقد وجد أحد الاحصاءات عن المستخدمين بأن الناس لم يكن لديهم اهتمام كبير بهذه الميزة. وكانوا حتى مضطربين بكيفية استخدام الفأرة. فهل عليهم أن يقوموا بالنقر عليها مرة واحدة، مثل صفحة الشبكة؟ أو نقرتين، مثل ويندوز؟ وهذا السؤال معقد أكثر مما يبدو. فكيف يستطيع مستخدم الحاسوب الشخصي أن يسحب أيقونة عبر الشاشة إذا تم تفعيلها بنقرة واحدة؟.

وقد استنتجت إحدى مذكرات التخطيط: «إن مفهوم توحيد سطح مكتب المستخدم وتجربة الشبكة يبدو جيداً ومعقولاً، ولكنه من غير الواضح بأن هذا ما يريده المستخدمون وبالتأكيد ليس ما يتوقعونه».

وأخيراً، تحرك بوسوورث لقتل مشروع سطح المكتب الفاعل.

وفي ثورة تمرد، ذهب عدة أعضاء من فريق الهيكل مباشرة إلى لودفيغ وأخبروه بأنه «إما أن يذهب بوسوورث أو نذهب نحن». فأخبرهم بمتابعة العمل على سطح المكتب الفاعل.

وعندما سمع بوسوورث بذلك، ذهب إلى مكتب «سيلفربرغ» غاضباً وقال: «لقد جعلتني في موقع مسؤولية. فإما أن تبعد عن طريقي أو

أبعدني عن المشروع. فهذا النوع من الإدارة الصغيرة التي يقوم بها جون لودفيغ لايطاق».

فدعى «سيلفربرغ» إلى اجتماع مع «تشيس»، «لودفيغ»، و«بوسوورث». ولكنه انتهى دون حل. ومع ذلك، وفي غضون أسبوعين، تلقى بوسوورث بريداً إلكترونياً من لودفيغ أخبره فيه بأنه لم يعد يعمل على مستكشف إنترنت. كان بوسوورث غاضباً وكان قاب قوسين أو أدنى من ترك الشركة. وتبين بأنه لم يكن له أهمية كبيرة بالنسبة لـ «مايكروسوفت» بعد سنتين.

في النهاية، فصل «سيلفربرغ» الخلاف على سطح المكتب الفاعل. وفي الوقت الذي أصدر فيه متصفح إنترنت الجديد. كانت الميزة الجديدة لاتزال في المنتج، ولكنها كانت قد جعلت غير مشغلة بشكل طبيعي حتى يتم تشغيلها بشكل مخصوص من قبل المستخدم. فقد كان ذلك أشبه بمبدأ خيار (يمكنك أخذ كعكتك، ويمكنك أن تأكلها أيضاً). كان يمكن «لمايكروسوفت» أن تبقى تدعي التقدم في دمج ويندوز والشبكة، والذي تعهدت به في عام ١٩٩٥، ولكن مع عدم تشغيل سطح المكتب الفاعل، يستطيع المتصفح أن يحقق أداء مقبولاً.

وقع «تشيس» عقوداً مع شركاء وسائل الإعلام، بما فيهم «تايم وورنر»، و «شركة والت ديزني»، و «داو جونز آند كومباني»، ناشرو صحيفة «وول ستريت جورنال». وفي المفاوضات، عرض «تشيس» وفريقه بأن يقدما ترويجاً كبيراً، ولكنه أصر ليس فقط على أن تستغل القنوات الجديدة ميزات التكنولوجيا الجديدة لـ «مايكروسوفت» بل أن

تحجم شركات الإعلام هذه عن دفع الرسوم لنيتسكيب التي كانت تسعى لتضمينها في عرضها المماثل. وقد سببت بنود العقد فيما بعد اضطراباً سياسياً وقانونياً لـ «مايكروسوفت».

وكانت المشكلة الفورية هي عدم الاهتمام الشعبي بميزة «القناة» نهائياً. فمع عدم تشغيل سطح المكتب الفاعل، لم تخلق القنوات تقريباً أي حركة مرور إلى مواقع شركاء وسائل الإعلام. والعزاء الوحيد كان هو أن نيتكسيب التي حاولت أيضاً تحقيق شيء ما مع قنوات وسائل الإعلام الرئيسة وعروض «دفع المعلومات» الأخرى، نفذت ذلك على نحو أكثر بؤساً. ومات مفهوم قنوات سطح المكتب في مهده.

وعلى الرغم من ذلك فقد استمر «جيتس» في اعتبار دمج الشبكة مع ويندوز كنعمة للزبائن. وقد أصبحت دعامة أساسية لدفاع «مايكروسوفت» القانوني. حيث كانت أفعال الشركة مبررة لأنها كانت تستجيب ببساطة لطلب الزبون وتوقعاته المبهجة. فمنذ بداية قضية المحكمة، ناقش جيتس بطريقة أن الزبائن هم من يقررون ما ينبغي أن تكون الميزات في ويندوز.

وفي أواخر كانون الأول عام ١٩٩٨، استشهد بسطح المكتب الفاعل على أنه ابتكار «مايكروسوفت» الرئيس في مستكشف إنترنت ٤. (أخذ أفضل ما في الهيكل، وهي الملاحة الشجرية وأفضل ما في المتصفح، مع قائمة المحفوظات، وقوائم الأمام والخلف، وجمعها مع بعضها، والسماح لك بشكل مستمر بالتحرك ما بين الوصلات في نظام الملفات

ونظام التشغيل وفي الإنترنت . هذا كله بالنسبة لي يعد ابتكاراً . وبالتأكيد، فإن المستخدمين يحبون ذلك).

وفيما بعد، ناقض جيتس نفسه عفوياً دون أن ينظر إلى الوراء. فقد أخبرني بأن سطح المكتب الفاعل كان يرفض بشدة من قبل متطرفي الإنترنت. فقد كان الأداء فظيعاً مع أنه تحسن في الإصدارات التالية.

وأخبرني «هذه هي القضية حيث أن شباب المتصفح لديهم إيمان بالإنترنت، ولكنهم دفعوه بعيداً جداً عن مفهوم خبرة المستخدم العملية. الشكر لله أننا قمنا بإيقافه».

لكن المشاكل القانونية كانت أصعب من أن يتم إيقافها. فعند اقتراب يوم انطلاق مستكشف إنترنت ٤ في أيلول ١٩٩٧، تمنى فريق الإنترنت لو يجد محامو «مايكروسوفت» سبيلاً للتفوق بالتعامل مع وزارة العدل. فربما تستطيع «مايكروسوفت» ببساطة أن تسمح لصناع الحاسوب الشخصي بإزالة أيقونة مستكشف إنترنت من سطح مكتب ويندوز. إذ كان ذلك الأمر الذي سبب المشكلة مع كومباك، صانع الحاسوب الشخصي الأكبر، والتي كانت قد لعبت دوراً كبيراً في حث الحكومة على التصرف. وقد هددت «مايكروسوفت» في مذكرة، بإلغاء ترخيص ويندوز الممنوح لكومباك في حال أزالت مستكشف إنترنت وأيقونات الشبكة لـ «مايكروسوفت» من شاشات سطح المكتب لأحد خطوط أنظمة الحاسوب.

وفي أحد اللقاءات، لحظ فريق الإنترنت دقيقة من الصمت في دعم فريق «مايكروسوفت» القانوني، الذي يسعى للتسوية. وقد استدعى

«جويل كلاين»، الرئيس المقاوم للتروستات، محامي «مايكروسوفت» إلى واشنطن، للقاء «طقوسي» يعرف بـ «الطقوس الأخيرة». وكان ذلك فرصة نهائية لتقديم تنازلات قبل أن يسأل الفيدراليون قاضي المحكمة بأن يعامل «مايكروسوفت» قانونياً بسبب انتهاكها الحكم القضائي بالإجماع التي كانت «مايكروسوفت» قد وقعته بغية تجنب محاكمة منفتحة تماماً مقاومة للتروستات.

وقد كرر محامو «مايكروسوفت» اللازمة: كان ويندوز منتجاً مدمجاً. كما كان احتواء المتصفح خطوة داعمة، وخطوة قانونية، لاتختلف عن الكثير من الميزات المتضمنة عبر السنوات. وفي اللقاء، حمل كلاين قرصين مضغوطين، أحدهما يحتوي ويندوز والآخر مستكشف إنترنت، وأخبرهم بأن يحلوا ببساطة هذين المنتجين المنفصلين فيزيائياً. ووفقاً لـ «مايكروسوفت»، فإن إظهار المرونة في الأيقونة وحدها لم يكن كافياً لتجنب العمل القانوني.

وقد اعتبر «جيتس» المعركة القانونية كإزعاج صغير. إذ كانت الشركة قد واجهت قضايا قانونية لسنوات ولم ينتج عنها أي شيء. وفي ١١ تشرين الأول ١٩٩٧، وبعد أسبوعين من حدث الإصدار في سان فرنسيسكو، بدأت وزارة العدل أخيراً الاجراءات القانونية ضد «مايكروسوفت». وكان عمل الحكومة الأول محدوداً، وهو طلب بأن تنتقل محكمة بداية واشنطن العاصمة لمعاملة «مايكروسوفت» قانونياً بسبب انتهاكها للحكم القضائي بالإجماع. وطلب جويل كلاين من المحكمة أن تغرم «مايكروسوفت» بمليون دولار لكل يوم تستمر فيه الشركة بربط متصفح الشبكة وويندوز.

لقد كان العديد من مفكري «مايكروسوفت» الأكثر احتراماً يحاولون أيضاً فصل جهود الشركة بالنسبة للإنترنت عن ويندوز. وكان القسم الذي لايزال كل موظف في «مايكروسوفت» يكرره بأن المتصفح كان دائماً، وسيستمر في كونه، جزءاً من ويندوز. ولكن كان هناك وفرة من الأسباب لفصل العملين اللَّذَيْنِ لايتعلقان بالشؤون المقاومة للتروستات. فالسماح لتطوير المتصفح بأن يعمل بشكل مستقل سوف يحرر الابتكار من عبء تحريك إستراتيجية ويندوز وفقه. وكان ويندوز قد أصبح ، في عبارة قد ترعب جيتس . «تراثاً».

وكان المطورون في الخارج يطالبون بشيء جديد. وفي بداية ١٩٩٥، كان من الواضح بأن عمل ويندوز كخطة عمل رفيعة الشأن كان يتلاشى. ولم يعد رأسماليو الاستثمارات والمبتدئون المستنزفون يستهدفون ويندوز. فقد كان مجتمع المطورين يبدأ بالتراجع، ولم يكن هناك سوى القليل مما تستطيع «مايكروسوفت» عمله من أجل ويندوز لإيقافه. ولم تستطع على المدى الطويل أن ترشي المطورين أو تجبرهم على التخلي عن الفرص الجديدة التي رأوها.

كما كانت فرصة الإنترنت أكبر. وهي نموذج عمل جديد كامل، وطريقة جديدة كاملة لتطبيقات المطورين، وسوق جديد كامل متحرر من هيمنة « مايكروسوفت». وكان من الصعب تخيل شركة جديدة كبيرة تتطور اعتماداً على منصة ويندوز. بينما كان من السهل تخيل شركة مثلها معتمدة على منصة الإنترنت.

وناقش حمائم الإنترنت المسألة بأنه لو أرادت «مايكروسوفت» الاستمرار في كونها موزع المنصات الأوحد، فعليها أن تعمل بإصرار

وتقود الصناعة في اتجاه جديدة، حتى لو كانت خطة عمل الشركة الجديدة ذات أهداف تتقاطع بعدة طرق مع خطة عمل قديمة. وإذا كانت «مايكروسوفت» ستقدم بصدق خدمات الشبكة ذات المستوى الأعلى للإنترنت، فإن ويندوز الكلاسيكي سينزل مستواه إلى سلعة عادية. ولكن ليكن: كان على «مايكروسوفت» أن تفكر أكثر من زبائنها بشأن الفرص الجديدة وتبتكر منصة العمل التي يحتاجونها، وليس المنصة التي تريد «مايكروسوفت» لهم أن يحصلوا عليها. قال «سليفكا»: ( يعتقد جيتس أن بإمكانه أن يرقي طريقته للانتقال من ويندوز إلى الإنترنت. ولاأظن أن بإمكانه أن يقوم بذلك أكثر مما قامت به آي.بي.إم IBM للانتقال من حواسب النظم الكبيرة Mainframes إلى عمل الحاسوب الشخصي PC).

بينما عارض صقور ويندوز بأنه لو استطاعت «مايكروسوفت» الاستمرار في التقدم وجعلت ويندوز مقنعاً، فلن يقوم أحد بالتحول عنها. ولكن ذلك لم يثبت في النهاية صحته. حيث يقول تود نيلسون (وجدنا بأنه لاجدوى من جعلنا ويندوز أكثر إقناعاً. فقد كانت هناك فرصة أكبر. القدرة على الاتصال. فالناس مستعدون للتضحية بميزات من أجل القدرة على الاتصال. تستطيع فقط أن تعدو بعيداً جداً، ولن يهتم أحد بالميزات فوق ووراء حد معين. فقد استغرق وصولنا لهذا الإدراك وقتاً طويلاً).

وعلاوة على ذلك، فقد كان هناك بالتأكيد الكثير من عمل الإنترنت للقيام به في ويندوز. إذ لم يكن ويندوز بطبيعته مدركاً للإنترنت. فقد

كـان مـوجـهـاً بـذلك الاتجـاه، خطوة بخـطوة لسنوات عـدة. ولكن داخل «مـايكروسـوفت»، علم النـاس بأن هناك الكثـيـر لتنفـيـذه لتكيـيـف ويندوز بشكل كامل مع الإنتـرنت. وكان ذلك واضحـاً جـداً لأي شـخص كـان قـد وضع اتصالاً سـريعاً جداً للإنتـرنت في منزله. أو حاول أن يؤمن حاسـوبه الذي يشغل ويندوز من هجمات الهكرة. أو حـاول أن يحمي البيانات من الفيروسات التي انتشرت عبر البرامج الخاصة بمايكروسوفت. أو حاول أن ينقل اعدادات ويندوز وبرامج الحـاسوب من جهاز إلى آخـر. أو حاول أن يحصل على دعم المنتج عبر الإنترنت لاكتشاف سبب جمود حـاسوبه لدى تشـغـيل أحـد البـرامـج الجـديدة. أو حـاول ايجـاد وتـركيب أحـدث برامج القـيـادة للطابعات والمودمات. ولم تتطلب أياً من هذه التحسينات الضرورية متصفحاً ليكون جزءاً من ويندوز.

وأصـبـح ينظر لويندوز بشكل مـتـزايد على أنه هش وقـديم. إذ كـان بإمكان مـجـمـوعـة ويندوز أن تضع العـديد من الناس للعمل لوقت طويل جـداً قـدر الإمكان للاسـتـفـادة من الإنتـرنت لتـحـسين ويندوز، لإرضـاء الزبائن وبيع الكثير من برامج الحاسوب، دون الاقتراب من المتصفح.

وكأمـر يتعلق بتصميم الشيفرة، فيمكن لمايكروسوفت أن تنتج شيفرة مـرنة وأكـثـر تجـزئة بجـعل الإنتـرنت، وليس ويندوز، النقطة المركـزية لتصـمـيـمـهـا. كـمـا كـانت «مـايكروسـوفت» قـد نجـحت مع قـابلية التشـغيل المتبادل من قبل. حيث كانت خطوة الشـركة دائمـاً بأن يعمل ويندوز مع نظم المينفريم Mainframe الكبـيـرة لآي.بي.إم، ومـع مـخـدمـات ملفـات نوفـيل Novell، ومع آلاف البـرامج الأخـرى. والآن كـان فـريق الإنتـرنت

يوسع ذلك تماماً حتى إن مستكشف إنترنت كان يعمل مع خطط عمل أخرى، حتى لو أضعف ذلك ببعض الحالات وأفضلية ويندوز.

كان على «مايكروسوفت» أن تتعلم اللعب مع القواعد الجديدة. فقد تطلبت المقاييس العالمية المفتوحة الجديدة للإنترنت بأن تتربص «مايكروسوفت» بموقع المبشر، والطليعة، والزعيم، وتبقى دائماً متقدمة في تنفيذ المقاييس نفسها التي كانت متاحة لكل شخص. وكان لايزال بالإمكان، عن طريق دمج مقاييس كافية، حتى المنفتحة، لابتكار ميزة منافسة قابلة للاستمرارية، ولكن بدون ترك المطورين ومالكي الأسهم قلقين من أن يصبحوا مهددين. كما لم تعد إستراتيجية «مايكروسوفت» القديمة هي الأفضل لخلق قيمة في المرحلة الجديدة. وهكذا كانت المقاييس المنفتحة واقعاً. وعلى «مايكروسوفت» فقط أن تكون أفضل.

وكما وصف توماس ريردون الأمر: «يجب عليكم أن تتخلوا عن القليل لكسب الكثير».

كانت تلك ليلة دافئة أواخر الصيف عندما انتهى حدث إصدار المتصفح في سان فرانسيسكو وظهر «سيلفربرغ» أخيراً في حانة مجاورة في مقاطعة مارينا في سان فرانسيسكو. وقد شعر الجميع بأنه قد تكون تلك المرة الأخيرة التي يجتمع فيها فريق الإنترنت بهذا الشكل. ولذلك كان الفريق الذي فاق نيتسكيب في المناورة يقوم بمهمة سرية. وقد حاول «براد تشيس» المتوتر أن يعارض العملية، لكن «سيلفربرغ» أعلن الانطلاق. فقد وجدوا سائق شاحنة لينقل شعار «e» بارتفاع أربعين قدماً من المسرح. ووضع شعار «e» أمام مقر إدارة نيتسكيب

وسط شبه جزيرة ماونتن فيو. وقد تلقت نيتسكيب الدعابة بروح رياضية. وعندما وصلت فرق الأخبار لفرصة التقاط الصورة في الصباح التالي، وقف جالب الحظ لنيتسكيب، «موزيلا»، على أعلى « e».

وفي الحانة، كان «سيلفربرغ» ثملاً وانفعالياً. وفي نظره، فقد التف فريق الإنترنت حول الشركة، وأقنعوا العالم باعتبار «مايكروسوفت» كزعيم مرة أخرى، وأصبحت أخيراً تكسب ثقة الصناعة مرة أخرى. فقد اعتقد «سيلفربرغ» أن تقسيمه عملية قتل.

ويذكر ريردون «أعتقد أنه كان خارج الشركة في ذلك الوقت. ولكنه كان سعيداً جداً برؤيته للجميع. فقد فكر بأنه قد يريد العودة».

فقد انتقى «سيلفربرغ» فريقه بعناية عبر السنين. وكانت ذكرياته الأفضل عن «مايكروسوفت» عن «الأناس الأذكياء، الملتزمين، الذين يعملون بجد وحماس»، لجعل رؤى ويندوز، ومن ثم الإنترنت حقيقة، على حد قوله: «لقد كان حقاً شيئاً رائعاً أن أكون جزءاً من تلك البيئة».

وكان الثلاثة الذين برزوا نوابه لوقت طويل: براد تشيس، وديفيد كول، وجون لودفيغ. حيث كان الثلاثي في وضع غير مستقر منذ أن غادر «سيلفربرغ» الشركة. والآن كان قراصنة «سيلفربرغ» الثلاثة حذرين من العمل مع «ألتشن». بينما كانت مجموعة «ألتشن» تعتبر ويندوز ٩٥ ومستكشف إنترنت شيفرة هواة حافلة بالأخطاء.

كما كان «تشيس» متحمساً بشكل خاص لعودة «سيلفربرغ». وإلا، فقد كان سيعود لمجموعة «ألتشن» لانجاز خطة التسويق من اجل ويندوز

٢٠٠٠. حيث تسويق إصدار المنتج المعقد جداً، والمتأخر بشكل مزمن صعباً جداً. كما كانت «مايكروسوفت» تعلن ويندوز ٢٠٠٠ كالمنتج الأهم لها خلال العقد، لكن بعد الإصدار المذهل لويندوز ٩٥، كان من الصعب تجنب شعوره بأنه كان معهم وفعل ذلك. فقد أخبرني «تشيس» فيما بعد (حتى لو لم نستطع أن نكون معاً، فقد كان من الأفضل لو عاد «براد» بدور رئيس. وقد كنت أحاول المساعدة على تسهيل عمل ما هو صائب من أجل الشركة).

لقد كان كول واحداً من شباب «الشحن» الأفضل في «مايكروسوفت». وكان عمله الأول في الشركة، مباشرة بعد الجامعة، في دعم المنتج، مجيباً على أسئلة من الزبائن المشوشين. وقد فات كول المشاركة في عمل مستكشف إنترنت ٣.٠، وهو العصر الذهبي للفريق. وبعد إصدار ويندوز ٩٥، كان قد عين لإنقاذ مشاريع أجهزة المستهلك -المضطربة منذ وقت طويل- من الغرق، مفككاً الكثير من عمل الشركة في التلفاز التفاعلي. وعندما ورط مشروع مستكشف إنترنت ٤ في الصراعات الداخلية بين «سيلفربرغ» و «لودفيغ»، عمل مرة أخرى لتسويقه.

كما زود لودفيغ القوة الفكرية لفريق الإنترنت. إذ كان «سيلفربرغ» يحبه كثيراً. وكانت قدرته على تبسيط التكنولوجيا المعقدة واعتبارات العمل في أهداف واضحة تماماً، قد بدأت منذ أيام التخرج في جامعة كارنيجي ميلون، حيث تلقى شهادة ماجستير مشتركة في التجارة والهندسة الكهربائية. ففي مدرسة التجارة، كان يجتمع مع شبان في مجموعات لقراءة صحيفة وول ستريت جورنال، ويتحدثون عن أمور مثل

قيمة البلاك سكولز. ويحلمون في العمل في «تشيس مانهاتن». وفي وقت متأخر من اليوم، يذهب إلى مدرسة الهندسة. ويعمل خلال الليل على كتابة الشيفرة، محاطاً بهكرة مهووسين إلى حد مرضي بقتل الوحوش من المستوى الثاني عشر في لعبة «روج Rogue» متعددة اللاعبين.

وكان لودفيغ قد اختبر تفكيره الإستراتيجي خلال عمله لمدة أربع سنوات مع «بوز آلين آند هاميلتون». فقد عمل كمستشار إداري مع مدراء لكل شيء من قطع السيارات وأنابيب الفولاذ إلى الاتصالات عن بعد والمستشفيات. وقد طبق الدرس الذي تعلمه بعد التحاقه ب «مايكروسوفت» في عام ١٩٨٨: التخطيط الإستراتيجي ليس ما تقوم به كل ثلاث سنوات. بل ما تقوم به كل يوم، في صنع كل قرار للعمل. لذا عليك أن تسأل نفسك، ما هدفنا في العمل؟ ولماذا نفعل ما نفعله؟ وكيف يميزنا هذا بشكل منافس؟.

فقد قدم لودفيغ الوصف الأفضل عن الخيار الذي يواجه «مايكروسوفت». حيث سأل (عندما تدخل طوراً جديداً من العمل، ما أولوياتك؟ الحصول على الفريق الأفضل مع البيئة الأفضل في العمل، أو السيطرة على بعض الملكية الفكرية الخصوصية؟. وعندما يبرز الإنترنت كتحد. هل تستغني عن فريق عظيم ببيئة عظيمة لتتوجه إلى تلك الفرصة دون أن تقلق بشأن السيطرة على الملكية الفكرية الخصوصية، مفترضاً أنه عبر الوقت سيطور الفريق عملاً عظيماً وبأن تلك الملكية الفكرية الخصوصية ستثمر؟ أو هل تركز أولاً على السيطرة على الملكية الفكرية. والتأكد بأن لديك شيئاً خصوصياً تتحكم به. ومن

ثم تبني حول هذه الملكية الفكرية؟ إذا كان فريقٌ ما مذهلاً مع الزبائن، مطوراً الحصة من الصفر إلى نسبة ٣٠٪، مرضياً المطورين، فهل تغلق المشروع بسبب النقص في الوضع الخصوصي؟ أو هل تهنئهم على نجاحهم، وتشجعهم على الاستمرار، وتعلم بأنهم بإرضاء الزبائن عبر الوقت، سوف تثمر وضعية قوية؟ وهذه تماماً مفاهيم مختلفة للعمل).

ولم يكن السبب بأن مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» الأعلى لم يستطيعوا رؤية حدوث التغيير. فكان من الواضح للجميع بأن الدعم بين المطورين كان يتراجع. لكن «مايكروسوفت» لم تستطع في وقت أقرب أن تبتكر خطة العمل الخاصة بها من أجل الإنترنت أكثر من السماح لـ «نيتسكيب» و «صن SUN» بالنجاح. فكلاهما قد يكون له نفس التأثير، إن كسر قيود «ويندوز» عن طريق جذب مطورين إلى مشروع مختلف تماماً ـ مقاييس مفتوحة، منصات مشتركة، وبرامج مرتكزة على الخادم Server-based software بشكل كبير.

لم يكن لدى «سيلفربرغ» خطة معتمدة للعمل من أجل استبدال العائدات التي قد تخسرها «مايكروسوفت». ففي الأيام الأولى لـ «مايكروسوفت»، لم يكن أحد أبداً يذكر العائدات في نقاش حول التكنولوجيا. أما الآن فقد كان هناك وحش لابد من إشباعه للحفاظ على مكاسب عالية وإرضاء المساهمين.

وعلى الرغم من ذلك، فقد بدأ يتحمس لفكرة إحياء فريقه الممتاز ليبني أخيراً خطة عمل الإنترنت التي طالما تطلع إليها.

وفي طائرته في اليوم التالي، أكد جيتس بأن فريق المتصفح سوف ينقل تحت قيادة «ألتشن». وقد حاول أن يضع البصمة الأفضل في النظام العالمي الجديد. فأخبر «سيلفربرغ» أنهم بحاجة إليه. إذ تحتاج مجموعة «أوفيس» للقيام بأعمال الإنترنت. و «سيلفربرغ» هو الشخص المناسب.

رفض «سيلفربرغ». لكن رؤية الفريق ثانية أقنعته على الأقل بترك الباب مفتوحاً. وبدلاً من ترك العمل، اقترح تمديد مغادرته لثلاثة أشهر أخرى. فالبندول يتأرجح ويعود دائماً. وفي أثناء ذلك، قد يمنح خيارات أسهم أخرى.

## رقصة رد الفعل اللاإرادي

لم تكن المشاكل المعنوية مقتصرة على فريق المتصفح. فقد كانت «مايكروسوفت» في قمة النجاح. وارتفعت أسعار الأسهم بشكل سريع جداً. فلم كان الجميع تعساء؟

حتى قادة «مايكروسوفت» الأكثر ولاء كانوا محبطين. فقد ترقى «جون دي فان»، الجاد والخجول جداً، في مجموعة «أوفيس» إلى نائب رئيس ومن ثم نائب رئيس أعلى. وكان مخلصاً مقاوماً بعناد، ولكن في تراجع لمدير تنفيذي، مقابل آخر، أخبر بولمر «أنا نائب رئيس أعلى. ومضى لي في الشركة ست عشرة سنة. وقد أسست عملاً يساوي بلايين عديدة من الدولارات. ولكني أتساءل فقط، إلى أي مستوى علي أن أرتقي لأكون قادراً على الموافقة على موظف إضافي واحد بنفسي».

كان الإدراك الواسع للحقيقة داخل «مايكروسوفت» بأن الشركة ضحت بالابتكار من أجل «الإستراتيجية»، وهي المجموعة المعقدة من

القيود والالتزامات التي يصر جيتس بشكل ثابت عليها لقيادة الزبائن باتجاه خط إنتاج نهاية – لنهاية لـ «مايكروسوفت» وإبعادهم عن إمكانية التحول لمنتجات منافسة أخرى. والتي يمقتها الزبائن لنفس السبب.

أما بالنسبة للمطورين المقتنعين بأن منتجهم كان كافياً لينجح بمفرده، بدت بيئة «مايكروسوفت» دفاعية ومحتضرة بشكل متزايد. وأخبرني بوسوورث «لقد استاء الكثيرون منا من هذا الأمر».

وقال أيضاً: «قبل عام ١٩٩٦، سيطر رجال الأعمال الجدد في «مايكروسوفت». لقد كانت جنة. وكانت ثورة. كما كنا جميعاً سعداء جداً هناك». فقد كان منتجه، أكسس Access، مظلوماً متحاملاً على بورلاند واشتون – تيت، اللَّذَيْنِ كانا عندها زعماء سوق قاعدة بيانات سطح المكتب. (وكانت «مايكروسوفت» مليئة بأناس كان عليهم أن ينافسوا ضد منافسين أقوياء ويربحوا. كما كان العديد من الناس سعداء جداً للخروج والمنافسة. وهذا ما أسست الشركة لأجله).

أما الآن، فقد أصبحت «مايكروسوفت» تجتر نجاحاتها بينما يتم تجاهل التحديات الإستراتيجية. وأصبح صنع القرار مرهقاً وبطيئاً. وهكذا كانت «مايكروسوفت» مقيدة بإحكام مثل شيفرتها.

يمكن «لضريبة الإستراتيجية» أن تؤثر على أخلاقيات العمل بشكل كبير. فقد راقب «أنتوني باي»، الخبير في «آبل كمبيوتر»، انهيار مشروعه ودماره على موضة «مايكروسوفت». وكان خادمه للبريد الإلكتروني والنشر على الشبكة «نورماندي» قد اجتاز الاختبارات التجريبية. ولكن خادم الإنترنت ذا التكلفة المنخفضة تنافس مع خادم

«إكستشينج Exchange» ذي السعر الأعلى. وهكذا فقد قضت «مايكروسوفت» على «نورماندي» تماماً.

لقد كانت طرق الإدارة في بعض الأحيان بكل بساطة ثقيلة الوطأة وغير حساسة. إذ كان «بن سليفكا» لايزال يتألم من الإهانة التي تعرض لها بإعادة تنظيم فريق جافا الذي كان تحت إشرافه، وإبعاده عنه بدون أي لفت نظر من الشركة. وكان قد عين لمهمة غير محمودة لإدارة جزء من إستراتيجية «مايكروسوفت» لمنافسة إعصار جافا الموجه من «صن SUN». وكان يمكن أن يتحمل المعاملة القاسية التي تلقاها من «جيتس» في ربيع عام ١٩٩٧. ولكن قبل أسبوع من عودته من إجازته الصيفية، اتصل به أحد زملائه هاتفياً ونصحه بشكل غير رسمي بأن يأتي إلى معسكر الشركة: فقد دعا «ماريتز» إلى اجتماع كبير. وعندما ظهر فقط علم بأن فريقه المؤلف من ١١٦ شخص قد نقل تحت إشراف مجموعة «ألتشن». وكان الفريق فقط يغير موقعه ولكن ليس «سليفكا».

وكان أولئك المدراء المتوسطون هم المفاتيح التي اعتمدت عليها «مايكروسوفت» في قيادة الفرق في الصراع ضد منافسيها. وكانت تذمراتهم عندئذ بسبب عدم الرضا قد أصبحت عالية إلى حد لايمكن تجاهلها. وقد سمعت «ناتالي يونت» - وهي مدير في قسم المصادر البشرية في «مايكروسوفت» - أشياء جيدة عن «باري أوشري»، وهو مستشار متميز من بوسطن كان يدير لمدة ٢٥ سنة مختبراً للطاقة في «كيب كود» لفهم القوى المحركة الدقيقة للحياة التنظيمية. فاختارت «يونت» عينة من أربعة عشر مديراً ممن سيصبحون قياديين من الجيل التالي في

«مايكروسوفت». وفرقاً قيادية مؤلفة من ستين إلى أربعمئة شخص. وكانوا كلهم مرشحين ليكونوا من أسباب نجاحات «مايكروسوفت».

بالإضافة إلى «ديفان»، نائب الرئيس في قسم «أوفيس»، و «باي»، القائد في مشروع «نورماندي»، كما ضمت المجموعة «كريس بيترز»، الذي قاد الاستحواذ على برنامج «فرونتبيج FrontPage» للقفز قدماً بجهود الشبكة لمجموعة «أوفيس». و «هاريل كوديش»، المسؤول عن اختصار ويندوز في الحواسيب الكفية والهواتف الخليوية. و «كاميرون ميرفولد «شقيق «ناثان» الذي خاض صراعاً منهكاً لجعل مزودي خدمة الإنترنت يتبنون تكنولوجيا «مايكروسوفت». و «ريك تومبسون»، الذي كان يبتكر قسماً لعتاد الحاسوب داخل شركة برامج حاسوب لبيع لوحات مفاتيح وفئران الحاسوب. كما ضمت «روبي باتش»، الذي كان فيما بعد مسؤولاً عن «إكس بوكس Xbox»، وهي مشغل ألعاب الفيديو الجديد من «مايكروسوفت». وكذلك «سليفكا»، الذي أنجز برامج تصفح الإنترنت الأولى لـ «مايكروسوفت» ومن ثم حاول القضاء على التهديد من جافا.

وقبل ذهابهم للشرق، كان المدراء الأربعة عشر قد قسموا إلى ثلاث «فئات»، حسب بنية الدرجات الثلاث الشائعة في معظم المجتمعات، ومعظم الشركات فعلياً. وفي مختبر الطاقة، تسيطر النخبة، أو الأعلى، على الثروة والمؤسسات. بينما يدير المدراء، أو المتوسطون، المؤسسات نيابة عن النخبة. أما المهاجرون، أو الأدنى، فسوف يدخلون المجتمع بدون أي موارد مالية، أو مصادر، أو حتى قوة.

ولمدة أسبوع، أصبح المدراء أعضاء مجتمع مؤقت في قرية صغيرة يبلغ عمرها ١٣٠ عاماً على منحدر فوق نانتوكيت ساوند (Nantucket Sound) قرب هيانيس (Hyannis). ووسط الأكواخ الريفية ومهاجع للنوم، أقيمت قاعة المحكمة، والصحيفة، ومخزن الشركة، ومركز التوظيف، والحانة والمسرح لهذا المجتمع. وبدأ «أوشري» وفريقه السيناريو، وتوزيع الأدوار ثم أمسكوا دفاتر ملاحظاتهم كمتخصصين في علم الإنثروبولوجي (علم الإنسان) وبدأوا تدوين ملاحظاتهم بينما تتكشف لهم حقائق هذه الدراما.

وصل الثلاثة النخبة أولاً. وتبعهم المدراء الثلاثة والمهاجرون الثمانية. وفي صباح يوم الإثنين، أخذ المهاجرون إلى مركز المؤتمر، حيث أخبروا بأن يتفحصوا كل شيء المحافظ، الهواتف الخليوية، الحواسيب، المفاتيح، المعاطف. ومن ثم أعطي كل منهم حقيبة ورقية بنية اللون لحمل قطعة واحدة من الملابس الداخلية.

يقدم «أوشري» أساساً أو اتجاهاً بسيطاً في ورشة عمل مختبر الطاقة. ولكن القوى المحركة والبنية الاجتماعية والأنظمة التنظيمية تنتهي بطرق صغيرة أو كبيرة. وقد استمتع النخبة، أو الأعلى بوجبات الكركند والشراب التي أحضرت إلى منازلهم المريحة، لكنها غالباً ما تكون على امتدادات كبيرة. أما المهاجرون، أو الأدنى، فيتذمرون من المساكن ووجبات الغداء من الفاصولياء، لكن عند التفكير بالبدائل فإنهم يستسلمون غالباً لتفكير الجماعة. بينما يتشارك المدراء، أو المتوسطون، منزلاً واحداً ويتناولون الطعام على مائدة واحدة، ولكنهم

يتمثلون بشكل كبير بالنخبة المحترمة ويجدون من الصعب التعاون كمجموعة متماسكة. فالفرق التي تبدو منذ البداية مفعمة بالأمل تتدهور إلى عدم الاتصال والذوبان.

وكمعظم الفرق، فقد تمثلت «مايكروسوفت المصغرة» بسرعة في نموذج مختبر الطاقة الشائع. والذي يسميه «أوشري» رقصة رد الفعل اللاإرادي. ويشعر الثلاثة الأعلى - المسؤولون عن النجاح في بيئة غامضة وغير قابلة للتنبؤ - بأنهم متعبون بسبب التعقيد غير القابل للإدارة. أما الثمانية الأدنى فيشعرون بأنهم غير مرئيين ومضطهدون بسبب اللامبالاة من قبل الأعلى. ويرون أنفسهم ضحايا لإعادة التنظيم، واقتطاع الأجور، والاندماج، والخطط المتغيرة بشكل مستمر. بينما يشعر الثلاثة المتوسطون بأنهم ممزقون، ضعفاء، ومضطربون، ويستاؤون من إجبارهم على الذهاب للآخرين ليحصلوا على ما يحتاجون فعله كما أخبروهم. ونادراً ما يستطيع اللاعبون رؤية جزئهم الكامل في ابتكار الحل.

وأثناء العودة على متن الطائرة، أرسل «سليفكا» عن طريق حاسوبه النقال بريداً إلكترونياً إلى «ماريتز»، المدير التنفيذي الذي ربما يكون الأكثر اطلاعاً على الأزمة بين فرق المنتجات. فعندما كبرت «مايكروسوفت»، كانت المشكلات قد ساءت أكثر. فنصف الموظفين مع الشركة كانوا يعملون لديها منذ أقل من خمس سنوات. وكانت الثقافة السابقة تتلاشى. تماماً مثل الثلاثة المتوسطين في المحاكاة، كان المتوسطون في «مايكروسوفت» غير مندمجين، ومتباعدين عن بعضهم، وغير قادرين على العمل بشكل فاعل عبر خطوط الإنتاج. وبين المهندس الذي كتب

الشيفرة وجيتس وبولمر، اللَّذَيْنِ خططا للإستراتيجية الواسعة النطاق، فإن معظم أفكار الشركة المبدعة لم تر الضوء.

وعندما عاد إلى ريدموند، ذهب «سليفكا» مباشرة إلى «جيتس». وفي لقائهما، عبر «جيتس» عن إحباطه بأن «مايكروسوفت» لم تتربص غالباً بقيادة نزعات الصناعة. فقد كان «الابتكار مقابل الإستراتيجية» أحد جدالات «مايكروسوفت» التي استمرت أطول. وبعد لقائهما، أرسل «سليفكا» بريداً إلكترونياً إلى جيتس بعنوان «الخروج إلى المقدمة بمواضيع أكثر مقابل الشيفرة المشتركة والحد من الغزارة». وأعطى «سليفكا» بضعة أمثلة عن كيفية سحق بيئة «مايكروسوفت» السائدة للمبادرات المبدعة ـ «القوى المحركة الموجودة، التي قد لاتدركها، وهي غير سليمة».

فما كان معقولاً من وجهة نظر جيتس في أعلى الهرم كان ذا أثر قاتل لفكرة جيدة في مهدها في أسفله، على حد قول سليفكا. سرد سليفكا تجربة أحد مطوري ويندوز الذي قدم لـ «ألتشن» أفكاره حول نظام تشغيل بسيط وموثوق ومناسب للمستخدمين في المنازل. وبدلاً من القول «فكرة عظيمة، ابدأ بتنفيذها»، أصر «ألتشن» على أن يكون نظام التشغيل الجديد مرتكزاً على ويندوز إن.تي NT. وقد اعترض ذلك المطور بأن نظام التشغيل إن. تي الضخم ليس مناسباً للجهاز البسيط الذي كان قد تخيله. وقد تحداه «ألتشن» بأن يضع قائمة بأجزاء ويندوز إن. تي التي يمكن أن يتخلص منها.

وأخبر سليفكا جيتس (ولذلك، وعلى الفور تقريباً، خرجنا من رجال الأعمال في المقدمة لنقيد ونبرر كيف يمكن أن يحصل هذا الابتكار).

فمن وجهة نظر سليفكا، كان ذلك سبب عدم قدرة «مايكروسوفت» على ابتكار حاسوب شخصي للمنزل بسيط كفاية بالنسبة لستين بالمئة من الأسر التي لم يتوفر لديها حاسوب حتى الآن. كما شجع جيتس على العودة خطوة إلى الوراء وإعادة التفكير بأسلوب بناء (نظام تشغيلنا) أعتقد أننا نستطيع (وينبغي علينا) أن نتخذ وجهة مختلفة وغير مقيدة».

وكان الحل برأي سليفكا وضع «ابتكاراً غير مقيد» من فرق الإنتاج، وهي ذلك الجزء من «مايكروسوفت» ذو الخبرة العملية والمعرفة العظمى بالزبائن. فأي انتصار بالنتيجة لويندوز، لن يكون مقيداً بالشيفرة الأساسية الموجودة «لمايكروسوفت». كما ينبغي على فرق «مايكروسوفت» أن تحرر بشكل مماثل من قيود الامتيازات التاريخية للشركة.

وكان فظاً عندما قال: «أعتقد بأن تركيزكم على الشيفرة العامة كهدف بحد ذاته قد عمل على إخماد الابتكار».

تماماً مثل أحد الأشخاص النخبة في مختبر الطاقة، تقدم جيتس في رقصة رد الفعل اللاإرادي. فقد علم جيداً المشكلات التي واجهتها «مايكروسوفت». وعلم جيداً أيضاً بأنه لم يكن هناك من سبيل أسهل لحلها. وانفجر. فقد صرخ في إجابته على البريد الإلكتروني (هل يعلم سليفكا كم يجعل اقتراحه عمل «التشن» مستحيلاً؟. فالتنسيق كان هو المهم! وكذلك كانت سلامة الشركة).

كان جيتس قاسياً جداً في رده حتى إن علم انه لم يكن عملياً. ولذلك لم يستطع النوم فقد استيقظ في منتصف الليل وأدرك كم كان

رده مؤذياً. وفي اليوم التالي، بعد ظهر يوم أحد الممطر، فعل شيئاً ما نادراً ما قام به.

حيث كتب جيتس «أود أن أعتذر عن رسالتي الأخيرة. فقد كانت شديدة وغير مهذبة (ولم تكن شاحذة للهمم كثيراً). لقد قلت ذلك بأسلوب سيئ حقاً، حتى إنني مستاء كثيراً بسبب ذلك. أنا لا أرتكب مثل هذا الخطأ غالباً، ربما ثلاث مرات في السنة».

وبلامبالاة، أخطأ سليفكا معززاً رسالته في بريد إلكتروني آخر لجيتس «عندما أرى المدراء يخبرون الناس بوضع أداء عال ورائع بشأن اكتشاف المستقبل، أخشى كثيراً بأننا سوف نبعد أنفسنا عن المستقبل الأفضل الممكن».

إذا كان جيتس هو من أبحر بالفعل بمهارة بالشركة في المياه الغادرة، فالاتجاه لم يعد واضحاً بالنسبة لطاقم السفينة. وقد اقترح سليفكا بأن يقوم جيتس بعرض وجهة نظره حول تحديات الشركة الحالية للفنيين الخمسين أو المئة الكبار في «مايكروسوفت». فربما يستطيعون حل بعض المشكلات. وقال سليفكا: (كما أراهن بأنك سوف تحصل على ردود دعم حول سبب الضعف في بعض الأماكن. وهناك مشاكل أخرى تفوتك برمتها. هذا الاتصال قد يكون عظيماً... لكنه يبدو منسياً بشكل كامل في الوقت الحاضر. إذ لم أستلم منك أي مذكرة إستراتيجية قدمتها منذ خريف عام ١٩٩٥ عندما قمنا بيوم إستراتيجية الإنترنت).

وأتت إشارة من الأعلى بأن «مايكروسوفت» كانت تعقد رهاناً قاطعاً على الإنترنت قد يحل العديد من النزاعات الداخلية الموهنة والأبدية. وقد تكون الشركة قادرة على التقدم إلى الأمام.

وهكذا جند سليفكا بعض المحنكين من تجربة مختبر الطاقة للاشتراك في رعاية «انسحاب المدراء المتوسطين» لمدة يومين قبل عيد الشكر في ١٩٩٧. ولكن بعض المشاركين ارتعدوا من التسمية ـ «المدراء المتوسطين» إذ يبدو شركاتياً للغاية، وكذلك آي بي إم IBM. ولكنهم استنتجوا بتردد بأن «مايكروسوفت» كانت شركة وبأنه من الأفضل لهم أن يتعلموا كيفية التأقلم مع ذلك. ففي الشركات، يقوم الأشخاص بإدارة الأمور من أجل المدراء الأعلى نزولاً إلى الموظفين الأدنى، ولكنهم نادراً ما يتحدثون لبعضهم عبر الخطوط التنظيمية. و«مايكروسوفت»، التي كانت قد ازدهرت في السابق لأن ذلك لم يكن صحيحاً، قد خضعت في النهاية».

وفي نهاية اليوم الأول من الانسحاب، توانى المشاركون الخمس والأربعون لـ «مايكروسوفت» بعد الغداء في غرفة الحفلات في فندق ساليش لودج Salish Lodge، حيث كانت النوافذ العريضة مفتوحة على شلالات «سنوكوالمي فولز Snoqualmie Falls» بارتفاع ٢٦٨ قدم. وكانوا يشعرون بالطموح. كما كانوا متأكدين من انهم يستطيعون إصلاح «مايكروسوفت». وفي اليوم التالي، انقسموا إلى أربع مجموعات وفكروا بشكل جماعي. أراد المدراء المتوسطين أن يتحركوا!! وحالما بدؤوا بالحديث، وجدوا بأن الأفكار التي كانوا يخشون من إثارتها في

«مايكروسوفت» كانت هي ما تحتاجه الشركة بالفعل. فعرض أحدهم فكرة «رهان مقاييس الإنترنت المفتوحة». واقترح آخر «لكن ماذا عن قائمة حقوق المستخدمين؟»، للإتاحة للزبائن أن يعلموا ما يمكنهم أن يتوقعوا من برامج الحاسوب التي تنتجها الشركة؟ إن طرح «تقرير رسمي لأهداف العمل»، واصفاً متى وأين قصدت «مايكروسوفت» المنافسة، قد يمضي باتجاه معارضة FUD إف. يو. دي. اللغة العامية التي تستخدمها الصناعة للتعبير عن الخوف، الغموض، والشك Fear Uncertainty, and Doubt - المنتشرة من قبل المنافسين حتى أرادت «مايكروسوفت» أن تمتلك كل شيء. ومع دوس، وويندوز، ومستكشف إنترنت، ومشاريع أخرى عديدة نجحت فيها الشركة في المحاولة الثالثة، ربما تستطيع الشركة ككل أن تنجزه بشكل صحيح في الجيل الثالث. إصدار «مايكروسوفت» ٣,٠ !

وفي اليوم التالي انقسموا أيضاً إلى مجموعات ومن ثم تجمعوا ثانية للتصويت على الأولويات العليا. بدا ذلك وكأنه عصيان مسلح، لكن المجموعة كانت حذرة بكتم المظاهر. وكان التقديم معروضاً «كأفكار لدفع الشركة إلى الأمام»، بدلاً من إعادة ابتكار أو إجحاف. كما كانت الفئات الواسعة موضوعة بشكل محدد وإيجابي قدر الإمكان. وضع مهمة جديدة! الزبائن في المركز! المدراء المتوسطون هنا للمساعدة! دفع المسؤولية والسلطة! كل هذه الأفكار الجديدة لم يسمع بها بولمر وجيتس،كما أشار أحدهم. وفي نهاية اليوم، قررت المجموعة أن تعرض أفكارها على جيتس وبولمر وباقي الطاقم التنفيذي.

وبعد ثلاثة أسابيع، احتشد أكثر من مئة من الفنيين الكبار في «مايكروسوفت» ـ والذين يسمون بالمستوى الخامس عشر ـ في غرفة المؤتمرات. وقد حضر الاجتماع الذي استمر ساعتين بالإضافة إلى جيتس و «ماريتز»، و «سيلفربرغ» الذي كان لايزال مغادراً الشركة، «مايك مابلز»، وهو مدير تنفيذي معروف منذ أيام «مايكروسوفت» الأولى والذي تقاعد بشكل رسمي. ولكن بولمر كان غائباً عن الاجتماع.

كان سليفكا رئيساً للمراسم. وفي بريد إلكتروني قبل الاجتماع قدم «أندرو كواتينيتز»، وهو قائد فريق عام في مجموعة «أوفيس». فكرة «الزبون في المركز» كطريقة لاختراق ورطة «الإستراتيجية مقابل الابتكار». كما قدم اقتراح المجموعة بأن تتغلغل الشركة ضمن مجموعات المنتجات وتنظم نفسها وفقاً لاحتياجات الزبائن. والطريقة هي، انه يمكن أن تكون المنتجات والميزات مؤثرة على السيناريوهات المختلفة جداً التي تواجه من قبل أنماط مختلفة من الزبائن. وربما يواجه مدير تكنولوجيا المعلومات في شركة، كابوس نشر برامج حاسوب جديدة لآلاف المستخدمين بشكل إستراتيجي، بينما قد يحتاج المحامي او المستشار للتعاون مع زملاء آخرين على وثيقة معقدة. والطريقة الأفضل لفهم هؤلاء الزبائن لاتنسجم مع خطوط منتج «مايكروسوفت» المتوفرة، على حد قول «كواتينيتز». فالأسلوب الذي نظمت فيه «مايكروسوفت» حالياً، لم يجعل أحداً في الشركة مهتماً بمعالجة المشكلة.

كما كتب «كواتينيتز» في مساء التقديم «هذا مثير للجدل وسوف يحبط الناس».

والشيء الذي يثير الجدل بشكل اكبر كان التغيير في وضع المهمة. حيث كان شعار الشركة «حاسوب على كل سطح مكتب وفي كل منزل (حتى منذ أن ابتكره بِل جيتس في عام ١٩٧٥. وحتى في نهاية عام ١٩٩٧، كان لايزال مفهوماً متطرفاً القول داخل «مايكروسوفت» بأن الإنترنت قد حلت محل الحاسوب الشخصي في مركز عالم الحاسوب. وقد وافق «يوسف مهدي»، وهو مسوق شاب ناشئ في ويندوز ومستكشف إنترنت، على تقديم ذلك الجزء ضمن العرض. حيث قال: «من الممكن أن يكون كلاً من «بِل» و «ستيف» قد فكرا، ما هذا الاجتماع؟ هل هو تمرد تقريباً؟. لقد كان حقاً عرضاً صعباً بالنسبة لي).

ووفقاً للشرائح التي عرضها مهدي، فإن بيان المهمة القديم ترك الموظفين مضطربين ومخفقين في تسوية الصراع بين الشخصيات المتصارعة في المجموعات المختلفة، مثل فريق مستكشف إنترنت وويندوز. كما أهمل الاستثمارات الجديدة التي وضعتها الشركة في التكنولوجيات غير المتعلقة بالحاسوب الشخصي، مثل تلفاز الشبكة WebTV.

أما خارجياً، فقد كان ذلك أسوأ: إذ كتب مهدي (لا التركيز على المستقبل ولا قيادة الصناعة. ادفعوا بالصراع لفهم عرض قيمة زبون «مايكروسوفت». كما كتب في بريد إلكتروني آخر «إن بيان مهمة جديد، يمكن أن يساعد على عنونة صورة الشركة اليوم كمنافس لايرحم يركز بشكل أولي على المنافسة).

ولم يكن من الممكن بالنسبة لفتى تسويق حديث العهد أن يقلب إخلاص جيتس للحاسوب الشخصي، ولذلك مشى مهدي على الحبلين،

مقترحاً شعارات ثقيلة الحركة مثل «نحن على وشك وصل كل شخص وعمل مع بعضهما بوساطة الحاسوب الشخصي لدخول العالم الجديد للتفكير والاتصال» أو «تقديم قدرات وإنتاجية الحاسوب الشخصي العالمية لكل فرد».

وفي تلك الأثناء، كان جيتس يجلس في المقدمة، يدون ملاحظات ويطرح أسئلة توضيح عرضية. ولكن جيتس بدا متفاعلاً، على حد قول مهدي: «أظن أنه استوعبها كلها».

لكن «سليفكا» كان أقل تأكداً. (لقد كان واضحاً بأن بِل لم يكن مرتاحاً للأمر بمجمله. ولم يبد وقتها بأنه فهم حقاً ما كنا نقول، كما أخفق بالتأكيد بالعمل بموجبه).

أما «كريس ويليامز»، نائب الرئيس لقسم المصادر البشرية، فقد ندم على تشجيعه للمدراء المتوسطين في «مايكروسوفت» على الاشتراك مع بعضهم في إصلاح الشركة. فقد أخبرني بأن «انسحاب المدراء المتوسطين أثار رغبة كبيرة مكبوتة لإصلاح الكثير من الأشياء التي كان من الصعب إصلاحها. وربما يكون قد سبب انشقاقاً أكثر مما أصلح الأمور».

## الصحوة

إن اللهجة التي تنجح بشكل أفضل مع «جيتس» هي «يمكنك أن تحصل على كل شيء». فقد كان المدافع الأكثر التزاماً عن نمط الربح الذي خلقته «مايكروسوفت» بمواظبة. وهذا ما وجهه نحو نقاش

«ألتشن» بأن تطوير المتصفح يجب أن يكون متضمناً ضمن ويندوز. ولكنه كان يعلم بأن المتصفح يمكن أن يكون أساساً لشيء ما جديد. ولكنه لم يحب الاقتراح بأن عليه الاختيار بين الاثنين. لقد كان منفتحاً للاقتراحات التي تعد بمنحه كل شيء.

وبالتدريج، تشكلت خطة بدون عقد لإقلاع الشركة وتحريكها للأمام. كما رسم «مهدي» نموذج الأسس لإستراتيجية السوق. ومن وجهة نظره، فإن المتصفح قد أدى بالناس إلى الإنترنت. ومن ثم، فإن العدد المتزايد من مستخدمي الشبكة أحدث انفجاراً من المواقع على الشبكة. وقد كان من الواضح أن مركز الجاذبية لصناعة برامج الحاسوب كان قد تحول عن سطح المكتب وانتقل إلى الإنترنت. ولكن حواسيب سطح المكتب، بأجزائها ذات السرعة الكبيرة والسواقات الصلبة الضخمة، لاتزال تلعب دوراً. كما كانت ميزة «مايكروسوفت» في قدرتها على جلب قوة برامج الزبون إلى الإنترنت. ولم تكن «مايكروسوفت» تحتاج إلى ويندوز أفضل، بل كانت بحاجة لتقدم «تجربة» متكاملة لكل من مستخدمي الشبكة والمطورين. وكان الوضع ناضجاً بالنسبة لشخص ما لجعل الأشياء كلها تعمل مع بعضها ببساطة وسهولة. كما كان دمج مستكشف إنترنت وإم.إس.إن MSN، خدمة «مايكروسوفت» على الشبكة، ببساطة هو الامتداد التالي المنطقي للمتصفح.

لذا فقد كان «سيلفربرغ» هو الخيار الواضح لقيادة هذا العمل. فقد قام «مهدي» وآخرون، ومن بينهم «تشارلز فيتزجيرالد»، وهو مسوق مدرب محترف كالقتلة المأجورين يتولى غالباً أكثر اعمال البيع تحدياً

في الشركة، بالعمل على القضية بكلا الاتجاهين. فقد حاولوا كسب التأييد داخل «مايكروسوفت» لعودة «سيلفربرغ» وبحثوا القضية مع «سيلفربرغ» نفسه للضغط عليه.

كانت «مايكروسوفت» في أفضل حالاتها عندما استهدفت منافساً واحداً، وخصوصاً من كان متقدماً كثيراً. وهذا قد نجح في حرب المتصفح. إذ راقب الكثيرون في «مايكروسوفت» بسعادة بينما كانت «نيتسكيب» تضيع فرصة العمر عندما فشلت في الاستفادة من حركة المرور التي أحدثها برنامج المتصفح الخاص بها. وفي آذار عام ١٩٩٧، كان موقع «نيتسكيب» على الشبكة لايزال الموقع الأكثر ازدحاماً في العالم. لكن نيتكسيب تخلت عن مسؤولية برمجة زر البحث «search» وخدمات عامة أخرى إلى ياهو! «Yahoo!» ووافدين جدد آخرين. ازدهروا بسرعة ليصبحو اكثر قيمة من نيتسكيب نفسها. فقد كانت «ياهو!» المثال الرائد لمواقع الشبكة التي بدأت بتقديم خدمات، مثل البريد الإلكتروني والإدارة المالية المنزلية، والتي بدت كتطبيقات برامج الحاسوب التقليدية ولكنها عملت على خوادم شبكة كبيرة وكانت الوصول إليها سهلاً بواسطة اي متصفح.

لكن «ياهو!» والمنافسين الجدد الآخرين المرتكزين على الشبكة كانوا أكثر إثارة لـ «مايكروسوفت» من شركة اعتبرت منذ وقت طويل على أنها تكنولوجيا من الوزن الخفيف. كما ازدهر موقع اميركا أونلاين AOL «America Online AOL»، والذي تحدى توقعات متكررة بالزوال الوشيك، ليسيطر على أكثر من نصف حركة المرور على الإنترنت وكان

بوضوح محطة تغذية للتسويق. وفي خريف عام ١٩٩٧، كان من الواضح أن AOL كانت قد أصبحت منافس «مايكروسوفت» الأكبر لجذب انتباه الزبائن.

أرسل «سيلفربرغ» بريداً إلكترونياً لجيتس راسماً الخطوط الأساسية للعمل الجديد. فمن وجهة نظر «سيلفربرغ»، فقد كانت إستراتيجية AOL هي الحلول محل «مايكروسوفت» بالسيطرة أكثر فأكثر على انتباه مستخدمي الحاسوب، مقدمة كل المواد التي يراها المستخدمون ويتفاعلون معها في الحاسوب الشخصي. وهي الخدمات التي يعتمد عليها عشرات الملايين من الناس يومياً. ففي حديث «مايكروسوفت»، كانت AOL تعرّف تجربة الإنترنت للمستخدم النهائي. فإذا استطاعوا أن يقحموا أنفسهم بين نظام التشغيل في الخلفية والمستخدم، ويكسبون الولاء، فقد يصبح ويندوز عبارة عن خردة. وهكذا فقد كانت AOL ، وليس نيتسكيب، هي التي على الأرجح ستتجز رهان «أندريسين» لتحويل ويندوز إلى «مجموعة خالية من الأخطاء من برامج قيادة الأجهزة».

وبحلول عام ١٩٩٧، تغيرت قواعد اللعبة. فعندما أصبحت الإنترنت وسطاً كتلياً، قدمت الصراعات التقنية في منتصف التسعينيات سبيلاً للتسابق من أجل ابتكار تجربة المستخدم النهائي الأكثر إقناعاً. فقد تكون قياسات النجاح في هذا العصر الجديد مختلفة جداً عما كانت عليه في عصر الحاسوب الشخصي. ولن تكون الأولوية هي الحصول على آلاف المطورين لتبني تصميم الواجهات البينية لبرامج الحاسوب الشخصي، ولكن للحصول على عشرات الملايين من المستخدمين الذين

يستخدمون خدماتك كل يوم. كما أن الأمر يتعلق بتطوير علاقة مستمرة مع السوق الضخم للزبائن. كما كانت الشركة التي عرّفت بنجاح تجربة مستخدم الإنترنت ستصبح الرابح الكبير التالي في عالم التكنولوجيا. وكانت AOL وهي في طريقها لتسجيل ٣٠ مليون مشترك تقريباً، قد وضعت الأساس لنفوذ هائل.

لقد كان لدى «سيلفربرغ» طريقة بسيطة لتعريف التحدي الجديد: لقد تفوقنا على «آبل». ثم تفوقنا على «نيتكسيب». والآن حان الوقت لاعتبار AOL المنافس رقم واحد.

خلال التسعينيات، كانت العلاقات بين «مايكروسوفت» وAOL قد تحولت من الحذر إلى العداوة إلى التقارب غير المحتمل ثم عودة إلى الحذر. وفي ١٩٩٣، عندما كانت AOL لاتزال يانعة وبحاجة إلى النقد، التقى المدير التنفيذي الأعلى «ستيف كيس Steve Case» بجيتس في ريدموند وتلقى تحليلاً عن الخيارات بالنسبة للشركتين. فأخبر جيتس «كيس» وفقاً لما كتبته «كارا سويشر»، زميلتي في صحيفة وول ستريت، في كتابها AOL.com، «أستطيع شراء ٢٠٪ من شركتك، أو أستطيع شراءها بكاملها، أو أستطيع ان أمضي في هذا العمل بنفسي وأدفنك».

وفي عام ١٩٩٥، حرضت AOL على أحد المناوشات العديدة لـ«مايكروسوفت» مع السلطات المقاومة للتروستات عندما اشتكت عن خطط لربط شبكة «مايكروسوفت» MSN، - وهي خدمة منافسة على الشبكة- بويندوز ٩٥.

ولكن بحلول عام ١٩٩٦، وفي تراجع مذهل جعل المدير التنفيذي الأعلى لـ AOL «جيم باركسديل» يتمتم بغضب، بأنه تبنى مستكشف إنترنت كمتصفح للشبكة، مغلقاً قضية نجاح «مستكشف إنترنت IE» بضربة واحدة.

وخلال كل هذا، استطاعت AOL بمهارة تجنب أن تكون هدف «مايكروسوفت» الرئيس. وقد فهم «كيس» بأن «مايكروسوفت» كانت معدة على نحو هزيل لتحارب أي شيء على أكثر من جبهة واحدة. فقد كانت شركات أخرى دائماً في أعلى قائمة المطلوبين بالنسبة لـ«مايكروسوفت»: آبل، وبورلاند، ونوفيل، ونيتسكيب، وصن.

وفي عام ١٩٩٥، وفي منتدى الحاسوب الشخصي، وهو تجمع سنوي للشخصيات المهمة في الصناعة، ظهر ممثل AOL «تيد ليونسيس» على المسرح مع «روس سيجلمان»، المسؤول عن MSN بينما كانت «مايكروسوفت» تستعد لإطلاق ويندوز ٩٥، مربوطاً مع MSN. وقد سأل عضو من الجمهور «ليونسيس» عن خطط «مايكروسوفت». فنادى «ليونسيس»: «هل «جون دوير John Doerr» حاضر بين الجمهور؟ جون، اصعد إلى المسرح؟. كان «دوير»، أحد رأسماليي الاستثمارات الأكثر بروزاً في وادي السيليكون، وكان يعمل في ذلك الوقت كممثل لنيتسكيب، التي كانت ممولة بشكل كبير من قبل شركة دوير، «كلينر بيركينز كوفيلد اند بايرز» «Kliener Perkins Caufield and Byers». وعندما صعد دوير إلى المسرح، أمسك به ليونسيس جاعلاً منه درعاً بشرياً ضد «مايكروسوفت»، وصرخ بسيجلمان «اقتله أولاً».

كان «سيلفربرغ» مقدماً أساسياً لاقتراح قتل نيتسكيب أولاً، والتي وضعت فريق المتصفح التابع له في صراع مع MSN. وفي عام ١٩٩٦، وقف جيتس إلى جانب «سيلفربرغ» وفريق المتصفح عندما وافق على وضع AOL في ويندوز رداً على تبني AOL لمستكشف إنترنت. ولهذا اشتكى سيجلمان الذي كان يطمح باستخدام الدخول إلى ويندوز لصالح MSN، بأن الاتفاق كان «يضع رصاصة في رأس MSN». كما قال: «سيلفربرغ» في شهادته «لم يكن جدالاً عقلانياً بشكل خاص. فقد استغرق الأمر فترة حتى وصل إلى مستوى العقلانية».

وتأرجحت MSN بين سلسلة من الإستراتيجيات الخاطئة والحوادث المؤسفة المخجلة: فقد خسرت المشتركين بنفس السرعة التي كسبتهم فيها AOL تقريباً. وكانت الخدمة سيئة للغاية بحيث قام جيتس بدفع عشرات الملايين من الدولارات لحسابات الزبائن التي لم تتم فوترتها بشكل صحيح. وقال: الجميع بأن أعمال الإنترنت في «مايكروسوفت» كانت تخسر مئات الملايين من الدولارات سنوياً. واعتبر جيتس الإصدار المبكر من MSN واحداً من بعض البرامج التي كان خجلاً لأنه اصدرها. وحتى بحلول عام ١٩٩٨، كما أخبرني فيما بعد، «كانت MSN بالفعل ضائعة».

ومع ذلك، فقد رفض جيتس لعدة سنوات بأن يعين المطورين الأعلى لديه لمعالجة المشكلة. والآن، ومع القضاء على نيتكسيب، عكس «سيلفربرغ» موقفه الأولي. فقد أراد ان يضع نخبة فريق نجوم متصفحه للاهتمام بالقضية تولي مسألة AOL بشكل مباشر.

كان جيتس بعقلين. فقد كان يعتقد بأن (الحمض الريبي النووي DNA) الشركاتي لـ AOL قد يقود في النهاية أكثر في اتجاه الإعلام أكثر من التكنولوجيا. حتى بعد استحواذ AOL على نيتسكيب في عام ١٩٩٨، أخبر «جيتس» موظفي «مايكروسوفت» » بأن AOL لاتمتلك القدرة الوراثية على مهاجمتنا في فضاء المنصات.

وفي أوقات أخرى، حذر جيتس من أن AOL كانت منافساً محتملاً لكل برامج إدارة المعلومات التي تنتجها «مايكروسوفت». بما أن لديها سلفاً قدرة استثنائية على إدارة كميات ضخمة من بيانات الزبائن من خلال خوادمها العملاقة.

وكان هو نفسه يدور حول مفهوم مشابه. ففي الحروب التكنولوجية حيث تتحول المفاهيم إلى اعتقادات مقدسة، كان جيتس قد حاول بشكل عام أن يخلص إلى وضع غير مركزي. فقد فضل الكثير من الحواسيب الشخصية - الزبائن- القوية على الكثير من أسطح المكتب، حيث يستطيع المستخدمون تركيب برامجهم الخاصة والتحكم بإعداداتهم الخاصة. كما كان «جيتس» غالباً ما يقلل من أهمية مبادرات صن، وأوراكل، وشركات أخرى للعودة إلى الحوسبة المركزية التي تعود إلى حقبة نظم المينفريم Mainframe لأنهم دفعوا معظم المعالجة بعيداً عن الحاسوب الشخصي وسطح المكتب إلى أجهزة وبرامج الخادم Server، حيث يكسبون أموالهم. وبالطبع فقد كسبت «مايكروسوفت» أموالها اعتماداً على - الزبائن- وكان هنالك مقدار من أنانية المصالح الشخصية في كلا الجانبين.

ومع ذلك، قد أدرك جيتس بأن بدع التكنولوجيا تتضمن بذرة لفكرة جيدة. فقد تخيل ابتكار سجل هائل للحياة الرقمية لكل مستخدم حاسوب، متمركزة منطقياً ولكنها موزعة في كل مكان، ويمكن الوصول إليها على أي حاسوب شخصي. وتكمن البيانات والإعدادات في «السحابة»، وهي شبكة البنية التحتية للمعلومات التي لايضطر المستخدمون للقلق بشأنها، والتي نجحت ببساطة. كما يدعي جيتس بأنه البطل الأول الداخلي لمشروع يمكن فقط أن تتم تسميته من قبل أحدهم: «ميغاسيرفر Megaserver».

وقد أخفى الاسم المشؤوم طموحات جيتس المبتذلة. فقد كان أحد أهم الأمور التي أوقفت نمو «مايكروسوفت» هو عدم رغبة الزبون في الترقية. وأي مستخدم خبير للكمبيوتر يمكن أن يفهم السبب: فبعد أشهر من العبث بالإعدادات وأزرار التحكم وبرامج القيادة والطابعات وأنظمة الملفات ووصلات الإنترنت، فالقليل هم الذين يريدون الخوض في ذلك من جديد مع نظام تشغيل جديد قد يمحو وقد لايمحو كل شيء. فقد تستهلك الترقية ساعات طويلة بسبب المشاكل الفنية المحبطة التي قد لايمكن التسامح معها في أي منتج آخر للمستهلك.

بالنسبة للشركات، فالمشكلة أكبر بكثير. فكل حاسوب في كل موقع يجب أن يزار، تتم ترقيته، يعاد لنظام عمله المعتاد، ويفحص، وكلها بدون أي تعطيل لإنتاجية ذات قيمة يومية للموظف الذي لاحول له ولاقوة والذي تم قلب بيئة عمله رأساً على عقب. والعديد من الشركات الرائدة، ناهيك عن المستهلكين الفرديين، كانوا بالكاد يحتوون غضبهم بشأن كلفة وتعقيد الحواسيب الشخصية.

فالميفاسيرفر قد يعتني بكل ذلك، بإدارة الحواسيب وتركيب ترقيات برامج «مايكروسوفت»، بدون أي إزعاج للمستخدم. وربما يجعل هذا من الممكن عرض ما يسميه جيتس نغمة ويندوز Windows Tone، أو «وينتون Wintone»، وهو نوع من نغمة الاتصال للحاسوب. إذ إن الزبائن لن يتحكموا بحواسيبهم إطلاقاً. بل تقوم «مايكروسوفت» بتجهيز نسخة احتياطية من البيانات والبرامج وتركب الترقية عن بعد في أجهزة زبائنها. وهكذا يكون الزبائن قادرين على الاعتماد على أجهزة متوفرة وجاهزة للاستعمال، مع التعديلات والبرامج الأحدث. مقابل رسم. وهذا ما جعل الفكرة بشكل خاص تبدو مقنعة لـ «مايكروسوفت» عائدات متوقعة من رسوم تدفع بانتظام.

تيار عائدات مسترد. وكان هذا هو الأسلوب الجديد. فقد كان العديد من الزبائن الشركاتيين الكبار يدفعون لـ «مايكروسوفت» رسوم ترخيص سنوية من أجل ويندوز، مقدرين قيمة قابلية التنبؤ بفاتورة برامج الحاسوب الخاصة بهم فوق أي قلق من أن يقوم جيتس بإضافة مادية من هنا أو هناك. أضف إلى ذلك كفالة خدمة بدون متاعب، وربما كانت تلك هي الطريقة أيضاً لاختراق سوق الزبائن الصعب المراس في النهاية.

كما أخبر جيتس المحللين في تموز ١٩٩٧، (فكروا فيها أكثر على أنها مجلة يشترك فيها الشخص لمدة اثني عشر شهراً للحصول على كل «البتات bits» التي نستطيع إرسالها، وكل الدعم الذي نستطيع تقديمه.... نحن نرى ذلك بأنه مستقبل الأعمال).

أما القسم الشيطاني من الفكرة فكان في التفاصيل. فمن أجل أن يكون المستخدمون قادرين على تكرار «وضع» حاسوبهم على أجهزة مختلفة على شبكات مختلفة، كانت هناك حاجة لوجود مخازن موزعة حول الشبكة، كلها متزامنة مع بعضها ومع كل الأجهزة. وإذا كان المستخدمون سيثقون بالفعل بالخدمة، فلربما ينبغي عليهم الصراع مع مشكلات الوثوقية والأمن لأكثر التركيبات صعوبة على الحاسوب.

سأل جيتس «سيلفربرغ»: ما رأيك بميغاسيرفر؟. وتحول تبادل الرسائل بالبريد الإلكتروني إلى سيل بين الاثنين. وكان «ماريتز» قد أقحم في المناقشة.

وبدأ «سيلفربرغ» يشعر بالبوادر الأولية للإثارة. فقد كان يعلم بأنه كانت هناك طريقة لجعل ذلك ينجح لو أن الناس اشتركوا به فقط. فإذا وضعت الشركة تركيزها عليه، فربما يمكنه تغيير العالم. وسيشرع كل شخص ببداية جديدة.

واعترض «ألتشن»: «ليس بهذه السرعة». فقد رأى الميغاسيرفر مرة أخرى خطة عمل منافسة قد تحجب الضوء عن ويندوز. فإذا كان «سيلفربرغ» مسؤولاً عن ميغاسيرفر، فمن المحتمل أن يصبح ويندوز بدون روابط. وقد يختار «سيلفربرغ» ببساطة أي تكنولوجيا تنجح بشكل افضل. كما أن ميغاسيرفر قد لايكون متوافقاً مع معمارية بناء NT. وقد يربك فصل الشيفرة صناع الحاسوب الشخصي بشأن ما يمكن وضعه في أجهزتهم. كما قد يحتاج ميغاسيرفر لكل أنماط الوظائف بمستوى القاعدة، مثل تخزين المعلومات في الحاسوب، وبذلك يمكن

استدعاء المعلومات بسرعة، والتزامن للحفاظ على كل المعلومات محدثة. وهذا ما بدا بالنسبة له كعمل لويندوز. والأخطر، بأن «ألتشن» كان قلقاً من أن يحدث الابتكار في شيفرة «سيلفربرغ».

وقال دوني: وهو نائب رئيس لقسم ويندوز يعمل تحت إشراف «ألتشن»: «لقد اعتقد بأنه لقيادة التعاون الفني والإستراتيجي، فعلى ميغاسيرفر أن يكون ببساطة جزءاً من ويندوز. ولقد كان جيم قلقاً بأنه لو وجد فريق كهذا في مكان آخر، فقد يبتكرون منصة جديدة. ولهذا فقد كان جيم حريصاً على امتلاكه لهذا الفريق».

وأدلى «ماريتز» بدلوه: (سوف نقوم بصناعة ميغاسيرفر. لكن «ألتشن» سيكون المسؤول عن ذلك).

اشتكى «سيلفربرغ» إلى جيتس الذي رفض دعوة «ماريتز». فقد كان «سيلفربرغ» هو المسؤول عن تطوير ميغاسيرفر. وفي كانون الأول ١٩٩٧، أي بعد ثلاثة أشهر من رفضه لعرض العمل السابق لجيتس، عاد إلى «مايكروسوفت» للعمل بوقت جزئي، يضع الخطط ويعيد تجميع فريقه.

لكن كانت هناك ثغرة أخرى. فلابتكار تجربة الإنترنت العظيمة التالية للمستخدم، كان «سيلفربرغ» بحاجة للسيطرة على المتصفح، والذي كان نقطة الارتباط مع المستخدمين النهائيين للكمبيوتر. فالطريقة الوحيدة لبناء تجربة مقنعة كانت بالسيطرة على بيئة المستخدم الكاملة. فقد كان سيحتاج للبريد الإلكتروني والمراسلة الفورية والبحث والوسائط المتعددة، لكن العمل كان سيبدأ مع المتصفح.

كان مقدراً للمتصفح أن يصبح الهيكل والواجهة البينية الرئيسة للشركة. وكان هدف «سيلفربرغ» لمتصفح MSN الجديد انتحال العديد من مسؤوليات الهيكل. ويترك هيكل ويندوز مع مهمات ويندوز التقليدية فقط، بينما تكون كل المواد الجديدة الممتعة في المتصفح الجديد. كما يمكن للمتصفح، بجدول زمني أسرع للإصدار وبدون عبء باقي مسؤوليات ويندوز، أن يحل بسرعة محل نظام التشغيل كهدف بالنسبة لمطوري برامج الحاسوب.

ولم يكن لديه مشكلة في تشارك التكنولوجيا الضمنية للإنترنت مع فريق ويندوز، ولكنه لم يستطع الاعتماد على أي شخص آخر فيما يتعلق بهذا البرنامج المصيري. فقد كان ميغاسيرفر مجموعة من الخدمات الموصولة من الحاسوب إلى الشبكة الرئيسة، وكان المتصفح هو برنامج الزبون للوصول إلى هذه الخدمات. فهو إذاً يحتاج إلى سيطرة كاملة.

والأهم من ذلك، أنه كان بحاجة لفريقه. ففريق MSN داخل «مايكروسوفت» لم يكن يتمتع بسمعة جيدة، ومن ثم عرف بأنه لن يستطيع تجنيد المواهب التي يحتاجها منه. ولكنه مع وجود «لودفيغ» و«كول» و «تشيس» في فريقه من جديد، فسوف يتمكن من الوصول إلى كتلة حرجة. وإذا كان «سيلفربرغ» سيتولى المسؤولية، فهو بحاجة إلى الحصول على السلطة والمصادر بهدف النجاح. وإلا ما كان ليتبنى عملاً مقدراً له الفشل منذ البداية. فقد كان مصير فريق المتصفح القضية المركزية، فهو الذي إما سيجعل الصفقات تنهال أو سيحطمها.

أما «ألتشن» فقد كان يتذمر. فقد مر بهذا الوضع من قبل وكان بإمكانه أن يرى بوضوح كيف ستنتهي الأمور. وهو لم يكن مستعداً، تماماً مثل «سيلفربرغ»، للاعتماد على الآخرين فيما يتعلق بعنصر رئيس لمنتجه. ففي برامج الحاسوب، تعتبر القرارات اليومية الصغيرة غالباً أهم من القرارات الإستراتيجية الكبيرة. فقد يأتي اليوم الذي يحتاج فيه فريق المتصفح بإشراف «سيلفربرغ» للقيام بتغيير لمواجهة حركة من قبل AOL . في نفس الوقت الذي يحتاج فيه «ألتشن» شيئاً آخر من أجل واجهة المستخدم البينية لويندوز. فمن منهما سيكسب؟

ولذلك حاول «ماريتز» أن يتوسط لاتفاق. حيث اشترك لودفيغ و«تشيس» المؤيدان الثابتان لـ «سيلفربرغ»، مع «ألتشن» في اجتماع طاولة مستديرة. وكان المصوت المتأرجح هو «بوب مولجيا»، وهو نجم ناشئ يحظى بعناية خاصة من «ماريتز»، والذي عمل لدى كل من «سيلفربرغ» وألتشن. حيث أخبرني مولجيا: «لقد كنت في الوسط. ورأيت الفائدة في كلا الاقتراحين. ولذلك كنت مذبذباً».

وبدأ تشكل اقتراح. إذ يقود «سيلفربرغ» ميغاسيرفر ويتولى أجزاء من MSN. بينما يحافظ رئيس MSN الحالي، «بيت هيجينز»، السيطرة على «محتوى» الخدمات على الشبكة، ولكن «سيلفربرغ» يوضع في مسؤولية تجربة الإنترنت للمستخدم النهائي التي تتنافس مباشرة مع برامج الحاسوب لـ AOL . كما تواسط «ماريتز» لتسوية أخرى لفصل الخلاف للسماح لـ «سيلفربرغ» بالاحتفاظ بالسيطرة على شيفرة مستكشف إنترنت وفريق المتصفح. ويتم تضمين الإستراتيجية الضمنية

لإنترنت في ويندوز، الذي يستمر في تضمين المتصفح ويستطيع حتى الاحتفاظ بالعلامة التجارية لمستكشف إنترنت. وبعد سنة تقريباً. يحول المتصفح أخيراً إلى مجموعة «ألتشن»، والتي كانت منشغلة في إنجاز ويندوز ٢٠٠٠ حتى أنه لم يكن قادراً على تكريس اهتمام أكثر بعمل المتصفح بأي حال. كما يكون لـ «سيلفربرغ» الوقت الكافي لجمع الأدوات والفريق الذي يحتاج إليه، وبالبرهان بأن AOL كان بالفعل المنافس التالي الأكبر.

وقد أخبرني «ماريتز» (لقد عمل كلانا على وضع سناريو بحيث يعود بموجبه إلى العمل).

لكن كان ذلك اتفاقاً، ولكنه كان هشاً. فقد قلق «ماريتز» بشأن عدم التوصل إلى إجماع في الراي. فقد كان هذا أشبه باتفاق مع تأجيل القرار. فأي شيء أقل قد يؤدي إلى ابتعاد «سيلفربرغ»، وأي شيء أكثر سيؤدي إلى مغادرة «ألتشن». فهذا على الأقل يبقي الجميع للحظة. وهكذا يحصل جيتس على ميغاسيرفر.

ولكن «ماريتز» أراد بصراحة أن يبارك التسوية بحيث لايعود هناك أي اضطراب.

وفي كانون الأول عام ١٩٩٧، اجتمع «ماريتز» و «ألتشن» و«سيلفربرغ» في غرفة المؤتمرات الصغيرة المعروفة بالرقم «٢٠٥٩» في مجموعة جيتس التنفيذية في البناء رقم ٨. فوضع «ماريتز» السلبيات والإيجابيات. وكان جيتس يتجول حول الغرفة حتى قال الجميع كلمتهم

الأخيرة. لكن «سيلفربرغ» كان مقطب الحاجبين وبالكاد شارك في الاجتماع. بينما كان «ألتشن» واثقاً أكثر. إذ لم يوافق على خطة التسوية لأسباب عملية وتقنية معاً.

فقد اراد أن يعلم أي الأجزاء ذهب مع المتصفح وأيها ذهب مع ويندوز؟. فقد لايكون آوتلوك اكسبريس Outlook Express للبريد الإلكتروني جزءاً أساسياً من نظام التشغيل. ولكن ماذا عن تريدينت Trident، المحرك الأساسي للغة إتش تي إم إل الديناميكية DHTML في مستكشف إنترنت؟ فقد كان فريق تريدينت خارجاً لاستبدال الأجزاء الرئيسة من ويندوز ـ وبالتأكيد إذاً هي تعود لمجموعة نظام التشغيل.

لكن «ماريتز» شرح بأنه سيكون من الصعب فصل تريدينت عن بقية فريق المتصفح. ولذلك، يجب أن يبقى تحت إشراف «سيلفربرغ».

وقال جيتس: «لقد سمعت كل المناقشات. إلى أن يثبت فريق ويندوز بأن تحويل المتصفح سوف يطور مادياً إنجاز NT5، فسيبقى المتصفح مع براد».

كان فريق الإنترنت التابع لـ «سيلفربرغ» قد عاد للعمل مع تفويض جديد من بِل جيتس: تولوا أمر «أميركا أونلاين AOL» وأسسوا خطة عمل جديدة لخدمات الإنترنت. وهكذا فقد كسب المعركة لإبقاء فريقه الذي انتقاه بنفسه مع بعضه.

وبدلاً من أن يبتهج، شعر بالخوف. فقد استمتع «سيلفربرغ» بمغادرته. وقد ذكرته عملية التفاوض بشأن التسوية بكل الأسباب التي جعلته سعيداً بابتعاده عن «مايكروسوفت». ففي أيام عطلته، ذهب إلى

ويستلير، في كولومبيا البريطانية، الملجأ الرئيس للتزلج الأقرب إلى سياتل. ولقد مارس هذا المتزلج لوقت طويل التزحلق على الجليد بأسلوب نموذجي، عابراً إلى القمم عن طريق طائرات الهليوكوبتر لقطع المنحدرات العذراء للأنهار الجليدية. وفي الجبال، تصارع مع مشاعر مختلطة بشأن العودة للشجار في الشركة.

ويقول جيتس أن القرار الذي ينسجم مع «سيلفربرغ» هو ببساطة نوع من دعوة روتينية للإستراتيجية يقوم بها طوال الوقت. «ليس الأمر وكأنك تنتخب، حسناً؟ فحيث يصطف الناس ويقولون: «لدي وجهة النظر هذه، ولديك وجهة نظرك تلك». ويتجادل الناس بشأن ذلك لستة أشهر. وليس الأمر وكأنك تستطيع أن تمتلك حزباً يقول، «حسناً، نحن الأسياد، أو لا نحن الأسياد».

وعندما سألته عن قراره، شرح لي قائلاً «لم يكن هناك مشهد جاهز، حيث دخل الناس الميدان وكان لديهم وجهات نظر مختلفة - إن هذا لم يحصل أبداً. أو يمكنك أن تقول، هذا يحصل كل دقيقة. ففي كل أسبوع، أنت تقوم بمقايضات: وهذا ينطبق على هذه المجموعة. اتخذ هذا القرار بهذا النحو. ومن ثم تحدث أشياء جديدة في السوق وتتخذ القرار على نحو آخر».

وهكذا كان الدور الجلي للمتصفح، على حد قوله، «الاثنين معاً». فقد كان المتصفح «هيكلاً» لويندوز و «ناقلاً» لشبكة «مايكروسوفت». اما كيف سيحدث ذلك عملياً فهو جزء من إدارة هذا العمل. فقد ذكر جيتس تكرار الجميع بأن لديهم خيارات في الشركة نفسها.

«لم يكن هناك سؤال في هذه الشركة عمن يعد مسؤولاً عن الإستراتيجية التقنية. فقد كانت الإستراتيجية التقنية لهذه الشركة توضع من قبلي. ولاتزال كذلك. وكل مقايضة أقوم بها فهي في سبيل كيفية عمل المجموعتين مع بعضهما - ولدرجة معينة فقد تم ذلك لأن هناك دماغاً واحداً يجب أن يستوعب هذه المسألة كلها. وهكذا تستطيعون إلقاء كل خطأ على عاتقي».

# 4

# المواطن «جيتس»

«كين»: لو لم أكن رجلاً ثرياً، لكنت حقاً رجلاً عظيماً.

«ثاتشر»: ألا تعتقد بأنك كذلك، سيد «كين» ؟

«كين»: أعتقد أنني عملت بشكل جيد برغم الظروف.

«ثاتشر»: ماذا كنت تحب أن تكون؟

«كين»: كل شيء تكرهه.

- المواطن «كين»

## اللعبة العنيفة

قبل أسبوعين من اللقاء المتوتر مع «سيلفربرغ» و «ألتشن» في كانون الأول ١٩٩٧، قام «جيتس» برحلة ليومين إلى الصين. كانت فترة استراحة موجزة من المشكلات الداخلية والخارجية التي واجهتها «مايكروسوفت» في الوطن. فهوجم «جيتس» من قبل بضعة أولاد وهو في طريقه لإلقاء خطاب في مؤتمر للشركات الصينية المطورة لويندوز. كان أيضاً عرضة لسخرية طلاب من جامعة «كينفوا» في اليوم التالي. وقد صرح موظف حكومي بأن «جيتس» يعتبر تقريباً قدوة لجيل من

الشباب الصيني». إذ أن الراسمالي القيادي للعالم كان نجماً مميزاً في الصين الشيوعية.

كانت هذه زيارته الخامسة للصين خلال ثلاث سنوات. وكان يعامل وكأنه رئيس فعلي لدولة، ملتقياً للمرة الثانية بزعيم الحزب الشيوعي «جيانغ زيمان». وقد تجول «جيتس» وزوجته «مليندا»، برفقة مليونيرات زملاء لهما «وورن وسوزن بافيت» وزوجين آخرين، حول ذلك البلد بالقطار في ١٩٩٥. وكان كتابه: The Road Ahead «الطريق إلى الأمام» الكتاب الرائج الأهم. ولقد صرح زعماء صينيون بأن «ويندوز ٩٥» هو «نظام التشغيل الرسمي» للبلاد.

ولأجل طويل، لم يكن الاستثمار في الصين يحمل أفكاراً تعبر عن الذكاء، متعقباً الرهان الحتمي لـ «مايكروسوفت». وبالرغم من أن الهند كان لها البداية الرئيسة في تدريب مهندسي برامج الحاسوب، يؤكد «جيتس» لصحفيين محليين بأن «النقص العالمي لمهارات الحاسوب سوف يجعل الناس يأتون للصين للبحث عن الكفاءات».

وقد جعلت الفرصة الطويلة الأمد «جيتس» راغباً في التحدث عالياً (ويلوح بعصى صغيرة) حول قرصنة برامج الحاسوب المتفشية في الصين. إذ استخدم أكثر من ٩٠ بالمئة من مستخدمي «ويندوز» و«أوفيس» في الصين بشكل غير قانوني برامج مزيفة منسوخة للحاسوب. وقدرت «مايكروسوفت» قيمة المبيعات المسروقة بملايين الدولارات من العائدات المفقودة سنوياً. وبرغم ذلك، فقد حددت حملة «مايكروسوفت» العالمية ضد برامج الحاسوب المسروقة بحذر حقائق سوق مفترضة. ولم تكن سوق الصين «ناضجة» تماماً للمواجهة.

ووفقاً لكتاب «مايكروسوفت» التجاري للمبيعات العالمية، فإن مبيعات PC السنوية للصين جعلتها السوق الكبرى الثانية في آسيا، فقط بعد اليابان. لكن مقدار الدولارات كسعر لكل كومبيوتر في الصين كانت قليلة جداً، حتى بمقارنتها مع البلدان النامية مثل الهند والبرازيل. وكان التطور الاقتصادي وانبثاق «عمال المعرفة» عوامل أهم بكثير من القرصنة. وكانت المبيعات الجارية، حتى لو دفع بالفعل كل مستخدمي «ويندوز» الحاليين تماماً، فقط جزءاً صغيراً من عائدات المستقبل. وكانت حصة السوق، حتى لبرامج الحاسوب المسروقة، أولوية أعلى من التجمع المباشر. وفي القرصنة كما في برامج الإنترنت، قدرت «مايكروسوفت» حجم وحصة السوق فوق المكاسب. وكبرامج الإنترنت المجانية، كان «ويندوز» المسطو عليه عبارة عن «سلعة تباع بخسارة لاجتذاب الزبائن».

«نمو الصين يجب أن يكون مهماً بالنسبة لنا، ويستحق تماماً ما نفعله،» هكذا قال: «جيتس».

واقتطعت زيارة «جيتس» المنتصرة إلى الصين بمكالمة هاتفية من محامي «مايكروسوفت» المقاوم للتروستات في البلاد، «ديفيد هيينر». ونقل إليه اخباراً بأن قاضي محكمة البداية الأمريكية «توماس بينفيلد جاكسون» كان قد وقف إلى جانب الحكومة وأمر «مايكروسوفت» بإيقاف ربط برنامج المتصفح لمستكشف إنترنت إلى «ويندوز». وفي مؤتمر صحفي في الصين، رفض «جيتس» التعليق على القضية. وأسرع بالعودة إلى الوطن.

أما بالنسبة لمدراء «مايكروسوفت» التنفيذيين، كانت المعاني المتضمنة في الأمر ضبابية كطقس سياتل بعد ظهر يوم الثلاثاء ذاك في كانون الأول ١٩٩٧. وكانت الأخبار الجيدة بأن «جاكسون» استتكر طلب الحكومة لاستدعاء ازدراء. وقال بأن القرار القضائي بالإجماع وسلوك «مايكروسوفت»، كان كلاهما غامضين للغاية لدعم مثل هذا الحكم.

بأي حال ، انتقل «جاكسون» لينفذ القرار القضائي بالإجماع في ١٩٩٥ الذي تفاوضت به «مايكروسوفت» مع وزارة العدل وسلطات أوروبية مقاومة للتروستات. وتركز موضوع النقاش حول منع القرار القضائي «مايكروسوفت» من إجبار صناع PC على أخذ «منتج آخر». وهو في هذه القضية، إعطاء المتصفح. كشرط لإجازة «ويندوز». فبالنسبة للاحتكارات، يعد هذا النوع من «الربط» شيئاً محظوراً. إذ يعتبر مقاوماً للمنافسة بشكل ملازم. فإذا أراد الزبائن حقاً المنتج الآخر، لن يكون هناك حاجة لإجبارهم، لكن لو لم يريدونه، فلا ينبغي إجبارهم على أخذه بغية الحصول على المنتج الذي يحتاجونه.

وكان أي التباس في الشرط الذي تم التفاوض عليه في القرار القضائي بالإجماع في ١٩٩٥ كفكرة تخطر في البال بعد فوات الأوان. فقد أصبح الشرط الآن محور الموضوع. فبند القرار القضائي بالإجماع المعارض للربط، أوضح الشرط، «لن يفسر لمنع «مايكروسوفت» من تطوير منتجات مندمجة». فقد بدا تنفيذ القرار وكأنه مخرج لـ«مايكروسوفت».

كان «جيتس» بذاته الذي ألح في المفاوضات لساعة متأخرة من الليل في ١٩٩٤ مع «آن بينجامان» الذي سبق «جون كلين» في تولي الوظيفة كرئيس مقاوم للتروستات لـ «كلينتون Clinton». ففي المحادثات، اقترح محامو «مايكروسوفت» في البداية شرطاً أكثر تحديداً للبند المقاوم للربط: لن تمنع «مايكروسوفت» من تطوير منتجات مندمجة «تقدم فوائد تكنولوجية». لكن هذا القيد كان غير مقبول بالنسبة لـ «جيتس»، الذي رفض إعطاء الموظفين الحكوميين أي سلطة للإقرار فيما إذا كانت التغييرات التي تطرأ على «ويندوز» تعطي مثل هذه الفوائد. ووجه محاميه لإزالة الكلمات الأربع الأخيرة. وشدد «جيتس» بأن «مايكروسوفت» لن تقبل أي تقييدات على حقوقها بتصميم منتجاتها كما تراه مناسباً. ووقعت «مايكروسوفت» القرار القضائي بالإجماع، كما قال محاموها: فقط بعد أن ضمنت «حقها غير المقيد بدمج ميزات جديدة في أنظمتها للتشغيل.» وفقاً لتصريح من قبل مستشار «مايكروسوفت» القانوني الخارجي، «ريتشارد يوروسكي» في «سوليفان آند كرومويل Sullivan & Cromwell».

وفي اللحظة الأخيرة، وافق المفاوضون على إسقاط عبارة أخرى من الشرط، إذ كانت الصياغة الأصلية«. لن يفسر لمنع «مايكروسوفت» من تطوير منتجات مندمجة ولا بالضرورة السماح لها بذلك». وشرح المفاوضون فيما بعد هذا التفكير كمايلي: كانوا ببساطة يؤجلون أي تعريف لـ «مندمجة» حتى يوم متأخر، بدون إعادة كتابة قانون مقاوم للتروستات. برغم ذلك، اعتقد «جيتس» بوضوح أنه قد فاق بحيله الحكومة.

وطوال الصيف والخريف في ١٩٩٧، أصر محامو «مايكروسوفت» في سلسلة اللقاءات مع محامي وزارة العدل بأن يعطي شرط «المنتجات المندمجة « «مايكروسوفت» طريقاً حراً لإضافة مستكشف إنترنت إلى «ويندوز». ورحبت الحكومة بتجربة حظها بقضية منفتحة تماماً مقاومة للتروستات لقانون «شيرمان»، على حد قولهم. لكن بالنسبة للشرط، قد يتوقف «كلين» أيضاً عن أي تفكير بانتصار سريع بقضية صعبة بفعل القرار القضائي بالإجماع، هكذا قال محامو «مايكروسوفت». «لا تضع وقتك بقرار قضائي بالإجماع. انظر إلى اللغة». هذا ما أخبره «بل نيوكوم»، وهو المستشار العام الأنيق المظهر لـ «مايكروسوفت»، إلى المحامي «كلين».

بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، يصون الشرط حق الشركة في إضافة أي ميزات تختارها إلى نظام التشغيل، تماماً كما كانت تفعل الشركة لست عشرة سنة. عرفت «مايكروسوفت» «المندمجة» بالطريقة التي عرفها القاموس الدولي الجديد الثالث «لويبستر Webster» . «مجتمعة»، «متحدة»، «مندمجة في». تحت تعريف الشركة، يتم دمج المنتج ببساطة لأن «مايكروسوفت» تقول ذلك. وفي مناقشاتهم مع الحكومة، برهن محامو «مايكروسوفت» بشكل ممتاز، فإذا لم يكن الأمر من أجل نقص في طلب السوق، فالشركة حرة في ربط «سندوتش همبرغر» في «ويندوز».

وقد كانت ثقة قاضي المحكمة الفيدرالية في «مايكروسوفت» عندها مهتزة. إذ تتوقف «الحرية غير المقيدة» لـ «مايكروسوفت» لفرض

فكرتها بما هو «مندمج» في أنظمة التشغيل على الأقل عند حد ما قد ينتهك القانون المؤسس المقاوم للتروستات،» كما كتب «جاكسون». ولتأكيد النقطة، أصدر إنذار قضائي تمهيدي يأمر «مايكروسوفت» بإسقاط مطلبها بدخول صناع PC أولاً متصفح الإنترنت لـ«مايكروسوفت» كشرط لإجازة «ويندوز». والأهم، شمل أمر القاضي خلفاء «ويندوز ٩٥» . وكانت هذه المرة الأولى التي يقحم فيها «ويندوز ٩٨» شكلياً بمشكلات الشركة المقاومة للتروستات. إذ كان لـ«مايكروسوفت» حتى خطط أكبر لاستخدام قوة السوق لـ «ويندوز ٩٨» لتعزيز مستكشف إنترنت.

ولم يكن أحد ليعتقد بأن الأمر قد يصل إلى هذا الحد. «فقرته الأخيرة كانت واضحة وشاملة جداً، مما أذهلنا،» يتذكر «ألتشن».

قال: «مارتيز»، «كان هناك الكثير من الأشياء التي وجدتها شخصياً مربكة».

وقد واجهت قيادة الشركة العالية عطلة طويلة عن العمل. كان «نيوكوم» اسمياً مسؤولاً عن إستراتيجية الشركة القانونية. بينما كان «ديفيد هيينر» حصان العمل الذي يعمل كمدير مشروع للتعامل مع وزارة العدل وكحكم لموظفي «مايكروسوفت» التنفيذيين المتحدثين بسرعة وبصوت عالٍ. وتولى «هيينر» تولى أمر غرفة اجتماع مجلس الإدارة عبر الردهة من مكتب «جيتس» في المبنى ٨، وحولها إلى غرفة حرب من أجل جمع المعلومات المدخلة ووضع الإستراتيجية.

بالنسبة لأولئك الذين اجتمعوا في غرفة اجتماع مجلس الإدارة، كانت المناقشة القانونية اختباراً لقدرتهم على التصنيف، مهارة ضرورية ومقدرة عالية في «مايكروسوفت». وكان صراع التكنولوجيا العنيف بين «ألتشن» و «سيلفربرغ» والوضع القانوني المعقد مع الحكومة يجريان بتوازٍ. حيث استخدمت الجبهتان نفس المجموعة من المواضيع: العلاقة بين الطور الجديد لتطور التكنولوجيا المرتكز على الإنترنت، والطور القديم المركز حول «ويندوز».

طوال الخريف، اشترك العديد من الناس أنفسهم. «مارتيز»، «ألتشن»، «تشيز»، «كول»، وبالطبع «جيتس». قد اشتركوا بعمق في كلتا المجموعتين من المناقشات. وكان «سيلفربرغ»، الذي بقي بصورة رسمية في إجازة، متغيباً عن المناقشات القانونية.

وهكذا فقد درست المجموعة الحكم باهتمام. وفي غياب «جيتس»، أزعج «ستيف بولمر» «هيينر» بالكثير من الأسئلة. كانت هناك مشكلات إجرائية في أوامر «جاكسون»، كما أوضح المحامون. وعندما طرح «جاكسون» بالقوة طلب الازدراء، كان يجب أن تكون تلك النهاية. لكن «جاكسون» تحرك بمفرده ليصدر إنذاراً قضائياً تمهيدياً. وكان قد عين «أستاذاً خاصاً»، وهو أستاذ قانون من هارفارد يدعى «لورانس ليسيغ»، ليساعد على تصنيف القضايا بما قد يتحول إلى محاكمة صغيرة من الممكن أن تقود إلى علاجات دائمة. وكان ليسيغ على وشك أن يصنع لنفسه اسماً بتخصيص مبادئ دستورية لجدالات سياسة عالم الكمبيوتر. وبدا ذلك كخبر سيئ بالنسبة لـ «مايكروسوفت».

ولكن كل هذا يمكن أن يزول فيما بعد. طلب الإنذار القضائي التمهيدي استجابة مباشرة. أرسلت المجموعة بسرعة مع المعاني المتضمنة من أجل « ويندوز ٩٨» بإقرار تجاهلها. كان هناك متسع من الوقت لتحديها في الأشهر الستة أو أكثر، قبل الإصدار المتوقع لنظام التشغيل الجديد. «أجرينا نقاشاً يقضي بأننا تحديداً لم نكن لنفكر بذلك،» هذا ما أخبره «ألتشن» فيما بعد لمحامي الحكومة. «نحن لا نفكر بذلك. أكمل. في عملنا نستطيع تعطيل الكثير من الناس من أجل لا شيء في وضع يمر فيه الوقت علينا».

لم يكن من السهل رفض المعاني المتضمنة بالنسبة لـ « ويندوز ٩٥». أقرت المجموعة عدداً من الطرق لإبطال مفعول مستكشف إنترنت بسهولة. وتفاخرت المواقع الشبكية الخاصة لـ «مايكروسوفت» بإمكانية «تعطيل IE بسهولة». ربما يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تقدم لصناع PC إصدار لـ « ويندوز ٩٥» مع أيقونة لمستكشف إنترنت مستبعدة من سطح المكتب وقوائم برامج أخرى. أو تستطيع السماح لصناع PC باستخدام برنامج «الإدخال» الخاص لـ «ويندوز» لإزالة برنامج متصفح إنترنت بنفس الطريقة التي قد يقوم بها الزبون. وهذا، في النهاية، ما كان يبحث عنه صناع PC منذ البداية.

ولقد كانت مقدرة «بولمر» الأولى على اتخاذ موقف متواضع ومحاولة تجنب المواجهة المباشرة مع الحكومة. وفضل «تشيز»، أيضاً، أخذ السبيل الأكثر سهولة على أمل الكسب بالتدريج من خصومات الشركة، وما كان متأكداً منه هو مصداقية حجج «مايكروسوفت». وكان يتوقع

موظفو وزارة العدل لقاء محامي «مايكروسوفت» خلال بضعة أيام للاتفاق على طريقة لدعم الأمر. فربما تحل مشكلة ما.

ولقد تميز جواب الشركة باعتداله. إذ نقل مدافع عن «مايكروسوفت»، «آدم سون»، ذو الخبرة في السيطرة على الضرر الناتج من حملة كلينتون الرئاسية في عام ١٩٩٢، اخباراً جيدة للصحفيين. «نعتقد بأنه قرار متوازن جداً ونحن ممتنون»، هكذا قال:.

ويمثل البيان الصحفي لـ «مايكروسوفت» الحقيقة. إذ كانت الشركة «مسرورة» لأن «جاكسون» لم يجد الشركة في وضع ازدراء. وكان ذلك «تطلعاً بشوق» لتقديم دليل اكبر. وكانت الشركة واثقة من «انتصارها». رفض البيان الصحفي الأمر بأن تقدم «مايكروسوفت» متصفح إنترنت مجاناً في «ويندوز» باعتبارها مسألة صغيرة. إذ يمكن أن تستمر «مايكروسوفت» في ترخيص « ويندوز ٩٥»، كما أكد البيان. طالما يملك كل صانع PC «الخيار بإدخال الجزء من « ويندوز ٩٥» الذي لا يتضمن ملفات مستكشف إنترنت ٣.١ و ٣.٠ ،٤.٠» خلال نهاية الأسبوع، أخبر أحد الناطقين باسم «مايكروسوفت» صحيفة «وول ستريت» بأن الشركة تتوقع أن تجد طرقاً للسماح لصناع PC بإلغاء ملفات مستكشف إنترنت ٣.١ و ٤.١ واستمرار السماح لـ «ويندوز» بالعمل.

وعندما عاد «جيتس» من الصين، بدل المجموعة وغير النبرة الاسترضائية. فبالنسبة له يضع جواب «ميلكتوست « «مايكروسوفت» في منحدر شديد للإفلاس. إذ كانت دعوة الحكومة هجوماً على قدرة الشركة على إضافة ميزات في «ويندوز». ولم يكن فقط مبدأ أساسياً،

بل كان إستراتيجية العمل الرئيسة التي كانت قد تابعتها «مايكروسوفت» منذ أن أجازت نظام تشغيلها الأول قبل ست عشرة سنة. وإذا استطاع صناع PC أن ينتقوا ويختاروا أي أجزاء من «ويندوز» سيقدمون وأي ميزات سيضعون على شاشة سطح المكتب، يمكنهم أن يعقدوا صفقات مع منافسي «مايكروسوفت» لاستبدال «ويندوز» تدريجياً.

كان ذلك سبب اندفاعه بجد في المفاوضات على القرار القضائي بالإجماع في ١٩٩٥ ليحمي الاستثناء بالنسبة للمنتجات المندمجة في المقام الأول. الآن حان الوقت للاستفادة من بصيرته.

وكان الرهان على جميع خطط «مايكروسوفت» بالنسبة لـ «ويندوز» في كل مكان. ولم يكن الأمر فقط فيما يتعلق بحرب متصفح الإنترنت، حيث تبدلت مصلحة «مايكروسوفت» إلى حد أن الشركة ربما تسمح لصناع PC بإلغاء أيقونة مستكشف الإنترنت، أو حتى متصفح الإنترنت نفسه، بدون إحداث ضرر كبير. لكن ماذا عن «» ويندوز» ميديا بليير (Windows Media Player)» ، الذي نافس «فيديو بليير (Video Player)» لـ «ريل نيتوورك Real Networks» ؟ أو «فويس ريكوغنيشن (Voice Recognition)»، مصدر قوة «آي.بي.إم» ؟ أو بعض التكنولوجيات الأخرى في المستقبل؟». ولقد قال «جيتس» فيما بعد: «إنهم يريدون عرقلة كل شيء رئيس فعلناه، أو كل شيء رئيس نخطط للقيام به».

فكر «جيتس» ملياً بالبدائل. وفي نهاية تقريره المؤلف من ست عشرة صفحة، كان أمر «جاكسون» في إحدى الفقرات غامضاً بشأن ما يطلب

من «مايكروسوفت» فعله بالتحديد. كل ما قاله: هو أن «مايكروسوفت» يجب أن توقف تطبيقها لإجازة «ويندوز» بشرط أن يرخص ويدخل صناع PC «أي برامج حاسوب من «مايكروسوفت» متصفحة للإنترنت».

وأشار «جاكسون»، في تقريره الأطول، وإن كان في أمر آخر، إلى «شيفرة برامج الحاسوب التي توزعها «مايكروسوفت» بانفراد بمقادير قليلة مثل مستكشف إنترنت ١، ٢، ٣ . كما أشار مدعو الحكومة أيضاً إلى المنتج القليل في طلبهم للعمل. وتكررت طرح مسألة عدم دقة الحكومة في تحديد ما تعنيه بالضبط بـ «متصفح إنترنت» في القضية. إذ كان «ديفيد كول» قد صدق خطياً على الحقيقة بأن «مستكشف إنترنت٣» و«ويندوز ٩٥» يشتركان في عدد من الملفات الضرورية لنظام التشغيل حتى لتحضيره للتشغيل، أو ليبدأ، بشكل صحيح. وإن إزالة كل ملفات «IE3» قد تعطل «ويندوز»، على حد قوله.

أراد «جيتس» أن يعلم ماذا يمكن أن يحدث لو تبنت «مايكروسوفت» القراءة الحرفية الأشد للأمر؟ ماذا لو كانت الشركة ستمتثل لأمر «جاكسون» بتقديمها إصدار «ويندوز» لصناع PC مجرداً من كل خط شيفرة ظهر أيضاً في مستكشف إنترنت؟ فقد يملك صناع PC الخيار بإدخال إصدار معطل لـ «ويندوز ٩٥» ، حر من مستكشف الإنترنت. وهكذا يمكن أن تمتثل «مايكروسوفت» للمعنى الحرفي للأمر وتظهر بالأدلة عدم عقلانية موقف الحكومة في الوقت نفسه.

كان «جيتس»، وهو ابن محامٍ، مؤذياً في المجادلات القانونية. وكان محامو «مايكروسوفت» يحتاجون كل ثقتهم بأنفسهم وخبرتهم القانونية

بغية مجاراة قدرته على الفهم المباشر واستعمال القانون. حيث كانت مناقشات «مايكروسوفت» الداخلية نموذجياً سريعة، وصاخبة، و «بكمية بيانات كبيرة». وهو تعبير أخذ من الاتصالات عن بعد التي تحمل تقديراً عالياً لحجم المعلومات التي يمكن تبادلها بسرعة.

لا يمكن أن يكون الأسلوب الرسمي المتحذلق «لريتشارد أوروسكي»، مستشار «مايكروسوفت» الخارجي، مختلفاً كثيراً. لكن «جيتس» كان لديه احترام كبير لقدراته القانونية. ففي غرفة الاجتماعات، كان صوت «أوروسكي» القوي جداً يزيد على مكبر الصوت المنبعث من واشنطن دي.سي.

«بِل» كان هناك توقف طويل. «بِل» توقف آخر. «هذا ريتشارد». وكانت إعاقة العلامة التجارية «لأوروسكي» واحدة من بضع الطرق المفيدة لإبطاء إحدى اللغات المنمقة السريعة جداً لـ «جيتس». ولقد عملت الحيلة بشكل رائع، إذ أسكتت «جيتس» وجعلته يبتسم في الوقت نفسه.

واتفق محامو «مايكروسوفت» على أنه وفق تفسير «جاكسون» الأكثر صرامة للحكم، يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تبرهن على أنها مطالبة بتقديم إصدار لـ «ويندوز» مجرد من أي من الرموز المستخدمة أيضاً في الإصدار القليل لمستكشف إنترنت ١.٣. إذ يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تبرهن بأنّ الطريقة الأبسط «لإزالة» IE كانت ممنوعة وفق الإنذار القضائي - أي ببساطة السماح لصناع PC بإزالة أيقونة مستكشف إنترنت، أو استخدام ميزة «عدم الإدخال»، لأن كلتا الطريقتين تترك الكثير من الرموز الأساسية. فإذا كان غرض دفاع «مايكروسوفت»

حماية المبدأ بأن «مايكروسوفت» تستطيع دمج وظيفة جديدة في «ويندوز»، لماذا تقدم بدائل قد لا تمتثل لأمر القاضي ولكن يمكن أن تضع قيوداً على قدرة «مايكروسوفت» غير المقيدة على الدمج؟

كما أدركت المجموعة أيضاً بأن إعطاء صناع PC خياراً بين الوضع الحالي كما هو ومنتج لا قيمة له تجارياً قد لا يكون تماماً ما يأخذه القاضي «جاكسون» في اعتباره. وإن إغضاب قاضٍ فيدرالي ليس أبداً فكرة جيدة.

وقد استقر الاقتراح على طاولة الاجتماع، مثل قنبلة جاهزة للانفجار.

«سنكون في مأزق، سنكون في مأزق، سنكون في مأزق». حذر بعض الناس في الغرفة، كما أخبرنا «بولمر» فيما بعد. «لقد كنت من بين هؤلاء الذين أدركوا بأننا لن نكون بخير». وكان لا زال «بولمر» يتعافى من الغبار الذي لحق بغضبه «لاستنكار جين رينو» في حدث مبيعات قبل شهر. يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تتبنى أمراً وتعتبره أساسياً، لكن «بولمر» أراد أن يعرف، ما الحصيلة؟ وما الضرر الجانبي؟ واعترف «بولمر»، «نحن نتعذب بسبب هذا، سنبدو مستائين».

بالفعل، فقد كان مفهوم «ويندوز» المعطل بعيداً عن الإدراك العام للأمر. فالإنذار القضائي كان ببساطة أمر «كف وتوقف عن»، بانتظار أن تتمكن المحكمة من أن تحدد نهائياً فيما إذا كان مستكشف الإنترنت منتج مستقل وتبعاً لهذا فقد شمل بالقرار القضائي. وأتى التحليل الأعمق للمأزق كله من «ليسنغ»، أستاذ القانون الذكي في هارفارد.

فقبل أن يلغى تعيين «ليسنغ» كأستاذ خاص لـ «جاكسون» من قبل محكمة الاستئناف لأسس فنية، قدم رأيه الأولي في رسالة بإحدى عشرة صفحة إلى محامي الجانبين.

وجد «ليسنغ» أن تعابير القرار القضائي الأصلي كانت المرشد الحقيقي إلى ما سمح به وما لم يسمح به. حيث كان إنذار «جاكسون» يؤكد ببساطة الأمر القضائي. وكان المعنى الصريح للقرار القضائي بالإجماع في إعطاء صناع PC «نطاقاً من الاستقلال» عن «مايكروسوفت»، حمايةً لحريتهم باختيار المنتجات المتنافسة. لذلك، يمكن أن تكون «مايكروسوفت» قد واجهت نطاق فحص الاستقلال، كتب «ليسنغ»، مبطلة التدبيرات التي قيدت حرية صناع PC لإزالة أو تعطيل الشيفرة التي تمكن استخدام وظيفة متصفح الإنترنت. «إذا قال: «مايكروسوفت» ببساطة، فيما يتعلق بمستكشف الإنترنت، أنتم أحرار، فستكون «مايكروسوفت» قد رضخت».

بالعكس، فلم يفعل موقف الكل أو لا شيء الذي تبنته لـ«مايكروسوفت» شيئاً لجعل صناع PC أحراراً. وقد فسرت «مايكروسوفت» الإنذار القضائي بأن صناع PC لا يمكن أن يجبروا على أخذ كل مستكشف الإنترنت، كما يعني أنه لا يمكنهم اخذ أي شيء منه، حتى الأجزاء المطلوبة لجعل «ويندوز» يعمل. وكان المطلب بأن يأخذ صناع PC إما حزمة «ويندوز ٩٥» /مستكشف الإنترنت كلها أو إزالة كل جزء أخير من الشيفرة لا يترك صناع PC «أحراراً للاختيار بين مجموعة المنتجات التي يقدمونها إلى الزبائن»، وهو المعنى الصريح للقرار القضائي بالإجماع، كما كتب «ليسنغ».

إلا أن إعطاء الحرية لصناع PC كان آخر ما تريد «مايكروسوفت» فعله. فلقد نمت صناعة PC «المطابقة لآي بي.إم» حول الدور المركزي لـ«مايكروسوفت» في تحديد خطة نظام التشغيل. ولم تتعامل «مايكروسوفت» مع صناع PC كشركاء بل كموزعين لـ «ويندوز». وأراد صناع PC أن يعيدوا التوازن إلى العلاقات مع «مايكروسوفت»، يروجون لماركاتهم كماركات استثنائية، ويستفيدون من علاقاتهم مع الزبائن لتوسيع هوامش المكاسب القليلة لهم. فقد تصبح «مايكروسوفت» تماماً أحد المزودين العديدين للأجزاء لصناع PC.

ووفق مفهوم «مايكروسوفت»، فأي علاقة جديدة قد تسمح لصناع PC بالاستقلال قد تضعف سيطرة «مايكروسوفت» على مطوري برامج الحاسوب، الذين يكتبون برامج لأجل «ويندوز» واسع لإدخالها. وأخبرني فيما بعد المدير التنفيذي الثاني للمبيعات، «ريكز»: «اللحظة التي نوقف فيها الارتباطات التعاقدية، سوف نجزء الخطة ونفقد قيمة الخطة الموحدة».

ربما كانت هناك غرفة للتسوية. فعندما مضى الأسبوع، تسرع «مارتيز» وآخرون بتفضيل الاعتدال. فربما لا تكون النواة الصلبة الطريقة الصحيحة في هذه الحالةعلى حد قولهم. إنه قاضٍ فيدرالي، وليس منافساً على برامج الحاسوب. قد تصبح الأمور أسوأ، أسوأ بكثير. وكانت الشركة في الحد الأدنى تتطلع إلى علاقات عامة مشؤومة. ألا نستطيع فقط أن ننهي ذلك؟ هكذا احتج بعض المدراء التنفيذيين.

«كان الأمر صعباً بشكل لا يصدق، فليس هناك مجال للفوز،» يتذكر «تشيز».

استمر «جيتس» في مناقشة ردة الفعل الخطرة. إذا كان «ويندوز» ومستكشف الإنترنت «مندمجين»، سيصلان الزبائن بشكل حر. بالنسبة له، لم يكن هناك طريقة أفضل للإثبات بأن «ويندوز» هو منتج مندمج سوى إظهار أنه يتعطل عندما يزال مستكشف الإنترنت.

«يجب أن نصر على الحق المطلق في تصميم برامج حاسوب بالشكل الذي نراه مناسباً»، احتج. كانت هذه طريقة عظيمة لنثير الموضوع في البلاد.

وقد حصل مشروع «جيتس» على مؤيدين، ومنهم «ألتشن». بينما أصر «بولمر» فيما بعد على أن وجهة نظر «جيتس» لم تكن «مختلفة حقيقةً» عن بقية المجموعة. ولم يحتج أحد بأن طريقة تعطيل «ويندوز» لم تكن خطرة. فكل شخص يعلم أن الشركة سوف تنجح في مجال العلاقات العامة.

مع ذلك، قال: «جيتس»، أردت أن أمضي في ذلك». الأمر الحاسم في مناقشته: إذا اتبعت «مايكروسوفت» حرفية الحكم، فهذا سيساعد قضيتها في الاستئناف.

«كلنا اتفقنا مع «بِل» ودعمنا أنفسنا للغبار المتساقط»، قال: أحد المشاركين.

في صباح الإثنين، قدمت «مايكروسوفت» إصداراً مجرداً من «ويندوز». ولتليين موقفها، وافقت الشركة على توفير إصدار منذ سنتين لـ «ويندوز ٩٥» الذي كان قد صدر بمفرده قبل أن يضاف مستكشف

الإنتـرنت إلى المنتج. بينمـا لن يعطى صناع PC أي مـرونة جـديدة لاستخدام طرق عادية أكثر لإزالة وظائف متصفح الإنترنت أو الأيقونة.

الغبار المتساقط كان فورياً. فقد سماه «دان جيلمان»، في عموده في «سان جوس ميركوري نيوز San Jose Mercury News»، «رضوخاً مع رفع الإصبع الوسطى». وزعمت وزارة العدل أن الجواب صنع «مهزلة حقيقية» للإنذار القضائي التمهيدي وعادت إلى المحكمة لتلتمس ثانية استدعاء الازدراء. وكان موظفو «مايكروسوفت» الذين زاروا منازلهم في العطل مجبرين فجأة على الدفاع عن الوحدة التي كانت دائماً أحد الشركات الأكثر احتراماً في البلد. «من المؤلم جداً عندما تعود إلى المنزل ويسألك ابنك: أبي لماذا تقاضي الحكومة «مايكروسوفت» ؟» هكذا قال: «أنتوني بي»، أحد المدراء المتوسطين الذي كان يخدم في ورشة مختبر كهربائي.

اعترف «بولمر» بالضرر. «أصبحنا في وضع حيث الكثير من الناس يسألون شركتنا، فيما إذا كانت شركة أخلاقية، شركة حقيقية، وشركة محترمة». لقد كان الشعور السلبي للزبائن وآخرين حول الصناعة واضحاً «ولم يكن بالتأكيد مفقوداً من أي منا.» على حد قوله. فدعت الشركة مجموعات النشاط إلى اجتماع ووجدت تحولاً سلبياً ملحوظاً. «كان عدد الناس المتحمسين لشركتنا، وللمنتجات التي كانوا يزكونها، أو يبتاعونها، بوضوح بانخفاض شديد. ليس كارثياً، لكنه واضح».

كما أضر الجواب أيضاً بمصداقية الشركة مع القاضي «جاكسون». كان قد أمر «مايكروسوفت» بأن «توقف وتكف عن» ممارستها الخاصة

بالشـركة. لم يحدد تفاصيل تعابير الترخيص الجديدة التي يجب أن تتبناها الشركة. فيما بعد قال: أنه يعتبر جواب «مايكروسوفت « «غير جدير بالثقة» وأنه صبغ نظرته للشركة للسنتين التاليتين.

«أجد رضوخهم اقل من كونه حقيقياً».

«كان «كول» جاهزاً ليتلقى غضب «جاكسون». وفي المحكمة بعد بضعة أسابيع، سأل «جاكسون» بشك، «هل بدا بالتأكيد واضحاً لكم بأنني وضعت قراراً يطلب منكم توزيع منتج لا يعمل؟ هل هذا ما تخبرونني به؟».

كان «كول» جندياً جيداً. «بإنكليزية واضحة، نعم أخبر «كول» «جاكسون». «اتبعنا ذلك الأمر. لم تكن وظيفتي أن أفكر في نتائج ذلك».

اصر «جيتس» على أنه لم يكن لديه خيار إلا إزالة كل خط من الشيفرة الذي يبدو أيضاً في الإصدار المنفرد لمتصفح الإنترنت. ووجدت محكمة الاستئناف فيما بعد أن تفسير «مايكروسوفت» كان معقولاً بالفعل.

«عملنا تماماً ما نص عليه الأمر. لم يكن يتحدث عن الحرية أو المرونة.» قال: «جيتس» في حدث شعبي بعد شهر من الحادثة. «ماذا قال: الناس عن ذلك؟ كيف تمت معاملتنا على ذلك؟ بقسوة، فقط بقسوة».

«لم أكن جالساً هناك بنشاط، ها. ها. سأفعل ما أريد. كنت جالساً هناك بنشاط، هذا أسوأ ما حصل لي. متى سأعاود التركيز على تطوير برامج الحاسوب؟ ومن ثم تأتي الصحافة لتقول. أنت تعرف ما قاله، هذا مزعج».

## أفكار أخرى

لم يكن فصل العطلة في «مايكروسوفت» في عام ١٩٩٧ ممتعاً، حتى في وقت الإنترنت، فقد كانت سرعة الحياة قد تباطأت وازداد المزاج انعكاساً مع الأيام القصيرة والاحتفالات العديدة بعيد الميلاد. لقد كانت معظم إدارة الشركة الراشدة قد كرست سنواتها العشرين والكثير من سنواتها الثلاثين للشركة. الآن، وهم يبدؤون بسن الأربعين، يبدو أولادهم وحياتهم الزوجية وصحتهم أكثر أهمية بالنسبة لهم. لكن عندما يبدأ الوقت بالتحول داخلياً يصبح الجحيم كله طليقاً.

وقد كانت وجهة نظر «ألتشن» بأن المأزق القانوني عكس حيرة «مايكروسوفت» الأكبر في الإستراتيجية التكنولوجيا. فقد دافعت الشركة علناً وبإخلاص عن الفكرة بأنه ليس هناك اختلاف ذو معنى بين «ويندوز» ومتصفح الإنترنت. ولكن الجدالات الإستراتيجية والتنافسات الحزبية داخل «مايكروسوفت» ناقضت ذلك الادعاء.

كما فكر المدعوون ملياً فيما إذا كانوا سيعقدون اتفاقاً كبيراً بعيداً عن المسائل التي طرحها التنظيم الداخلي لـ «مايكروسوفت». فقد حفظت صياغة العبارة الرئيسة في القرار القضائي بالإجماع، في النهاية، فقط حق «مايكروسوفت» بتطوير منتجات مندمجة. ولكن منذ صيف عام ١٩٩٥، حدث تطوير متصفح الإنترنت بقيادة «سيلفربرغ»، وتطوير «ويندوز» بقيادة «ألتشن»، في منظمات منفصلة. فقد ناضل كل من «سيلفربرغ» و «ألتشن» لسنتين ونصف للتحكم في تطوير خطة عمل الكمبيوتر الأساسية لـ «مايكروسوفت». كما أشار «ألتشن» بإلحاح في

رسائله بالبريد الإلكتروني، بأن الجهدين كانا غير منسقين إلى حد أدنى، وغالباً متعارضين ومتنافسين أيضاً. واشتكى بأن الانقسام التنظيمي يعني تنفيذ عمل أقل لدمج «مستكشف الإنترنت ٤» وويندوز ٩٨.

كما بارك «جيتس» بالاتفاق على ترك المتصفح و «ويندوز» في فريقين منفصلين مع تفويضات إستراتيجية منفصلة. ولذلك ففي الوقت نفسه كانت «مايكروسوفت» تبرهن في واشنطن دي سي، بأن «مستكشف الإنترنت ٤» وويندوز كانا عبارة عن منتج منفرد. وبالعودة إلى ريدموند كان «جيتس» يثبت بأن الشيفرة المنفصلة والتطور المنفصل هما الإستراتيجية الأفضل لـ «مايكروسوفت». كما كان «جيتس» في وقت قريب بعد قراره الذي أثار الجدل بمعاندة الإنذار القضائي التمهيدي، قد نقل حكمه آخذاً بعين الاعتبار مستقبل فريق المتصفح في اللقاء مع «مارتيز»، «سيلفربرغ» و «ألتشن». حيث قرر بقاء «ويندوز» ومستكشف الإنترنت منفصلين.

وكانت التناقضات أصعب. ففي اليوم الذي تلا اللقاء، عادت «مايكروسوفت» إلى المحكمة، وكانت ستبرهن للمرة الثانية أن «ويندوز» ومستكشف الإنترنت غير قابلين للفصل. كما كان الدمج الفني بوضوح الادعاء القانوني الأساس للشركة، لكن كان آنذاك معارضاً بشكل متزايد من قبل إدارة الشركة. وبدا قرار «جيتس» بإبقاء رموز المتصفح وفريق التطوير منفصلين تماماً عن تنظيم «ويندوز» وكأنه يرمي إستراتيجية الشركة القانونية في الحضيض.

فمن وجهة نظر «التشن» يمكن أن تساعد إستراتيجية «النصف داخلاً والنصف خارجاً» المدعين على إقناع قاضٍ فيدرالي، على الأقل مؤقتاً، بأن التكنولوجيتين كانتا منفصلتين. وكانت المحاكمة قد صعبت تفكيره حول أهمية إجراء تغيير تنظيمي.

بالفعل فقد قال مدعو الحكومة فيما بعد بأنه لو اتبعت «مايكروسوفت» إستراتيجية «التشن» في الدمج منذ البداية ولم تسوق أبداً المتصفح بشكل مستقل، لكانت غير قادرة على رد الدعوى بناء على القرار القضائي بالإجماع. وحتى بناءً على القوانين الأشمل المقاومة للتروستات، فقد يكون إثبات الانتهاكات أصعب بكثير. لكن إذا كان المتصفح بالفعل قد اظهر منفصلاً عن «ويندوز»، فعندئذ تكون وسائل «مايكروسوفت» للتسويق على أسس قانونية غير رصينة.

وكانت الشركة قد مضت بربط تطبيق منفصل بتجرد، أي ربط المتصفح إلى نظام التشغيل. أو بالأحرى ربطت خطتها الجديدة، مستكشف الإنترنت، بخطته القديمة، «ويندوز». ولم يكن المنافسون الجدد لـ «ويندوز» عبارة عن برامج تشغيل أخرى بل أي هيكل مثل المتصفح يمكن أن يشغل تطبيقات برامج الحاسوب الجديدة التي تكتب. وهذا ما يسمى، بالمواقع الشبكية. وكان المتصفح بوضوح هيكل الجيل الثاني لنظام التشغيل. حتى إنه يضاهي هيكل «مايكروسوفت» أو ينتصر في المنافسة، ولا يستطيع أي منافس أن يسحب «ويندوز» على «ويندوز». وكانت الطريقة لتفعيل احتكار نظام التشغيل القديم في احتكار نظام التشغيل الجديد - قانونياً. من أجل الميزات الجديدة حتى تكون جزءاً من «ويندوز» وليست منتجاً مستقلاً.

لا يثير «التشن» - ولا يستطيع - أن يثير اعتبارات مقاومة للتروستات مع «جيتس». ففي «مايكروسوفت»، كانت إستراتيجية التكنولوجيا وإستراتيجية قاعة المحكمة «متوازيتين» في التصميم، وهو تعبير هندسي يصف خطين لا يتقاطعان أبداً. فبالنسبة لأي مدير في «مايكروسوفت»، كان لعب الورقة المقاومة للتروستات الطريقة الأسرع لتجنب مناقشة تكنولوجية مع «جيتس». وقد أوضح «جيتس» أن السماح للاعتبارات بقيادة قرارات العمل كانت الطريقة الأوثق للوقوع فريسة «لمرض شركة IBM»، العجز والتردد الذي أمسك بإحكام عملاق الكمبيوتر في السبعينيات والثمانينيات عندما واجهت كابوسها الخاص المقاوم للتروستات. وعلى الأرجح أن «جيتس»، الاختصاصي القانوني بالمنطق الرمزي، يرفض أي نصيحة تملي عليه إستراتيجية التكنولوجيا. وكان ذلك موضوع إخلاص كون «بِل جيتس» النواة الصلبة تقنياً في «مايكروسوفت»، لا يخفق أبداً في عمل الصواب من أجل المظاهر القانونية.

وتحت تعريف «مايكروسوفت» لكلمة «مدمجة» لا يهم أي مجموعة جزئية طورت برامج الحاسوب، فقد كانت كلها «مايكروسوفت». إذ يمكن لـ «جيتس» أن يضع الكثير من التحسينات على «ويندوز» أتت من مجموعة «أوفيس» أو من مكان آخر وكانت فيما بعد متبناة ومدمجة في الخطة. فكان «ويندوز» ما تقرره «مايكروسوفت». وبذلك المفهوم، كان «جيتس» حراً بأن يدمج الفرق كما تتطلب الأوضاع.

فإن أمكن لـ «جيتس» نفسه أن يتجاهل الاعتبارات القانونية، فإن محامي «مايكروسوفت» لا يمكنهم ذلك. ففي اليوم التالي بعد اللقاء،

كان محامو «مايكروسوفت» مرة أخرى في المحكمة الفيدرالية في واشنطن، في يوم آخر سيئ أمام القاضي «جاكسون»، في حجرته، وقد وصف مساعد القاضي طريقة سهلة لعدم إدخال مستكشف الإنترنت في أقل من ٩٠ ثانية. وهذه الطريقة كانت تترك بعض الشيفرة الأساسية سليمة، لكن «جاكسون» لم يكن مهتماً بالفوارق الدقيقة. فبالنسبة له التقى إنذاره القضائي التمهيدي باختبار الشعور العام.

تلك الليلة، ارسل «ألتشن» بريداً إلكترونياً إلى النواب الستة لرئيس «مايكروسوفت»، معبراً عن خيبة أمله بلقاء اليوم السابق مع «جيتس». تحدث البريد الإلكتروني عن النقاشات التي كان يجريها «ألتشن» خلال السنة. وهذه المرة، على أي حال، ربط «ألتشن» بحذر السياسات الداخلية لـ «مايكروسوفت» مع الهجوم المصعد الخارجي. وكان «ألتشن» قلقاً بأن اقتراحه قد يفسر على انه معد لجعل إستراتيجية «مايكروسوفت» تبدو افضل في المحكمة. ففي البريد الذي أرسله، ذكر «القضية الشديدة لدوج DOJ» لكنه ألح بسرعة بأن يتم تجاهلها تماماً. إذ أراد «ألتشن» أن يعرفوا بأن تبريره كان عملياً وليس قانونياً.

كتب «ألتشن»: «كانت الخطة التي نوقشت هي بقاء مستكشف الإنترنت مع برادسي» تقريباً لمدة سنة. «أنا شخصياً لا أوافق على هذه الإستراتيجية». واحتج بأن «مايكروسوفت» تحتاج تعاوناً فنياً. «كيف نحصل على سطح بيني لمستخدم غير مقيد إذ قسمت الأشياء؟»

وفي حماسها للتنافس مع «نيتسكيب»، وضعت «مايكروسوفت» على نحو خاطئ المتصفح في السوق مستقلاً عن «ويندوز». فاحتج «ألتشن»

أن الوسم حتى كان منفصلاً حيث تظهر علامة «e» لمستكشف الإنترنت أكثر من إشارة «ويندوز» في زاوية المتصفح اليمنى العليا. كما تصدر الصحافة قياسات معلنة منفصلة للنجاح. فبالنسبة للمتصفح كان الهدف أسهم السوق أكثر من مبيعات «ويندوز». وأصرت «مايكروسوفت» على اتفاقيات ترخيص منفصلة لمستكشف الإنترنت ولـ «ويندو». وكان جهد المتصفح بإستراتيجية منفصلة: فقد كان متوفراً ليس فقط لحواسب «يونيكس» و «ماكينتوش» بل لإصدارات أقدم من «ويندوز»، كما لا يزال الملايين يستخدمون «ويندوز ٣,١». ومن وجهة نظر «ألتشن»، فإن منح المتصفح كتعزيز لإصدارات «ويندوز» التي اشتراها الزبائن مسبقاً يضعف الحوافز بالنسبة للزبائن. زبائن الدفع - الذي يرتقون إلى الإصدار التالي من «ويندوز».

وكما كان يرى «ألتشن»، فقد جعلت الأشياء البسيطة مثل الوصف الموجز لمستكشف إنترنت في «ويندوز ٩٨» بذاتها المتصفح يبدو كمنتج منفصل. أو حقيقة أن مستكشف الإنترنت هو كأي منتجات أخرى لـ«مايكروسوفت» لديه موقعه الخاص على موقع «مايكروسوفت.كوم Microsoft.com»، وهو الموقع الشبكي المشترك والمزدحم بشدة للشركة. فَلِمَ لَمْ يكن فرع لصفحة «ويندوز»، مثل ميزات «ويندوز» الأخرى؟ وقد أخبر زملاءه بأن إستراتيجية «سيلفربرغ» كانت تقدم ذخيرة لنقاد «مايكروسوفت».

وقد استنتج بأن «مايكروسوفت» تحتاج لدمج أكثر، ليس أقل، مع «ويندوز»، بالتعابير التسويقية والفنية. «أرى ذلك أمراً حاسماً. فهذا

توازن صعب، لكنني أشعر بأننا نحتاج لتوجيه الأشياء تجاه «ويندوز» أكثر، بينما لا نزال ننجز الهدف الآخر ضد «نيتسكيب». كما قال بأن التنظيم المقسم الذي وافق عليه «جيتس» سيكون قاسياً عند شرحه لجماعاته. «أعتقد بأنهم سيهزؤون بالإدارة ثانية لعدم إنجازها العمل الجيد».

كما حث «ألتشن» في بريده الإلكتروني أي شخص يتفق معه حول مصير المتصفح على إرسال بريد إلكتروني إلى «جيتس» و «مارتيز». فقد أجبر الفريق الفني الكبير على اختيار جوانب بدت كحسم نهائي. وكان يهدد «سيلفربرغ» بترك العمل إن لم يتم العمل بموجب طريقته. وقد أخبر الأصدقاء «ألتشن» بأن يضع الرهانات أيضاً.

وخلال عطلة عيد الميلاد وقف «مولجيا» إلى جانب «ألتشن». فكان لديه إحساس باتجاه رياح «مايكروسوفت» السياسية. وقد أثر على «مارتيز» بشأن ربط المتصفح بـ «ويندوز». وكان القرار امتحاناً لـ«مارتيز» كمدير، على حد قول «مولجيا». فهل كان سيُنْشِئُ تنظيماً حول الشخصيات أم المنطق؟ الشخصيات جانباً، فقد كانت المسألة بسيطة: كان فريق المتصفح ينجز السطح البيني للمستخدم الجديد لـ «ويندوز»، ولذلك يجب أن يكون جزءاً من تنظيم «ويندوز». فهل كان سيخضع لـ«سيلفربرغ» أم سيعمل ما ينبغي عمله؟

تفهم «مارتيز» الأمر وغير رأيه في عام ١٩٩٠. وكان قد حاول أن يبرر علاقة «مايكروسوفت» السيئة مع «آي.بي.إم». فكانت الشركتان تطوران بشكل مشترك «أو.اس/٢ OS/٢» ، وهو برنامج تشغيل خليفة لـ«دوز». وكان تنظيم المشروع عبارة عن فوضى إذ كان الفريقان ببنية

إدارتين تجتمعان فقط عند قمة الشركتين. وكان هذا الأسلوب عرضة للخطر وغير فاعل لإنشاء برامج حاسوب لم تكن بنظر «مارتيز» تعمل بشكل جيد بالنسبة لكل من الشركتين. وقد دفع ذلك «مايكروسوفت» للعمل بأسلوبها الخاص.

وقد كان الدرس المستخلص من تجربة «آي.بي.إم» ما يمكن أن يدعى معتقدات «مارتيز»: فبدون بنى لإدارة عملية وأهداف عمل واضحة، فلن ينجح العمل. إذ إن تطوير برامج الحاسوب معقد جداً. وقد روع «مارتيز»، متجنب النزاع، مشهد التوسط في دورة أخرى لصراع مميت. «حان الوقت حيث يجب عليك أن تدرك حقاً بأنك سمحت بتعقيد الأمور للغاية وبجعلها غير عملية».

وقد وضعت مسائل التنظيم الداخلي على أي حال قيد الدراسة لشهور. وما استجد كانت المناقشة حول المظهر الخارجي الذي قد تأخذه خارطة «مايكروسوفت» التنظيمية في محكمة القاضي «جاكسون». فقد يكون «جيتس» قادراً على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحرة من النواحي القانونية، لكن «مارتيز» لا يملك ذلك. فقد كان من الواضح أن المظاهر الخارجية كانت مهمة بشكل كبير. فأي محامٍ أسدى النصيحة الآتية: قم بتسوية البنية التنظيمية لشركتكم قبل أن تقفوا أمام القاضي. وقد تكون «مايكروسوفت» بحال أفضل إذا ما دعمت «الحقائق على أرض الواقع» قصتها في المحكمة.

وبين عيد الميلاد ورأس السنة، كان لدى «مارتيز» أفكار ثانية عن السؤال الحرج عمن يجب أن يحكم فريق المتصفح، والذي حل في صالح

«سيلفربرغ» في لقاء ٢٢ كانون الثاني. إذ أخبر «جيتس» أنه كان قد غَيَّر رايه. وهو يعتقد بأن الفرق وأنظمة برامج الحاسوب يجب أن تسلم لـ«مارتين»، وليس لـ «سيلفربرغ». واخبرني فيما بعد بأن الإنذار القضائي التمهيدي لم يكن السبب الرئيس لتبدله. وبدلاً من ذلك، قال: «مارتيز» أنه شعر بانه من الأهم التحام المجموعات مع بعضها بمستوى منخفض في التنظيم أكثر من التحامها بمستوى عالٍ. ومهما تكن أسبابه، فقد كانت جيدة كفاية لتفوق أهمية النتائج التي لا يمكن اجتنابها: إذ سيترك «سيلفربرغ» العمل. وقد تساءل «مارتيز» فيما لو كان قد قام بما ينبغي.

وشحنت خطة إبقاء «سيلفربرغ» بأكثر من الولاء المجرد إذ كان موضوع الخادم الضخم مهماً بالنسبة لـ «جيتس». كما كان «سيلفربرغ» بعدوانيته وتركيزه على المنافسة الفتى المناسب ليرأس المبادرة. وإذا خسرته «مايكروسوفت»، فسيكون قيماً جداً لأي منافس يبحث عن تحدي «مايكروسوفت».

ولكن لم يكن من المستحيل الاستغناء عن أي كان. وكان لـ «جيتس» سلطة تفوق سلطة «مارتيز». ولا يستطيع جعله نموذجاً.

وفي اليوم الأول لعودته للمكتب بعد رأس السنة، اتصل «مارتيز» بنواب «سيلفربرغ» في غيابه، وهما «لودويغ» و «كول»، قبل إخبار «سيلفربرغ» بذاته. وقرابة الساعة الخامسة، بعد الغروب في شتاء الشمال الغربي المعتم، ذهب «كول» ليرى «سيلفربرغ». وسأله: «هل تحدثت إلى «مارتيز» اليوم؟»

لا. قال: «سيلفربرغ». كان لديه لقاء في الصباح.

فقال: «كول». يجب أن نذهب لرؤيته.

لم يرد «سيلفربرغ» أن يسأل «مارتيز» عما كان يجري. فقد عرف مباشرة السبب.

وتلقى «جيتس» بريداً إلكترونياً من «سيلفربرغ» تلك الليلة. فقد رأى «سيلفربرغ» بأن «جيتس» نكث عهده.

وفي اليوم التالي ذهب «سيلفربرغ» إلى مكتب «مارتيز»، وأكد له «مارتيز» أنه قد غير رأيه بشأن قضية المتصفح. ربما يعتقد «سيلفربرغ» أن فريق المتصفح كان مهماً بالنسبة للدور الجديد الذي يقوم به، أما «مارتيز» فلم ير ذلك.

وقال: «سيلفربرغ» «هذه أحد الأمور الأكثر خزياً التي رأيتها في حياتي. نحن نتفق في ذلك. وأنت تعلم أنه اتفاقنا. فلديك متسع من الوقت لحل الأمور وحالما تتوصل إلى اتفاق فعليك أن تستقر عليه».

فأجاب «مارتيز» «هذا ما أعتقده وأتمنى أن تستمر معنا.

فوجه «سيلفربرغ» إليه الشتائم ومن ثم خرج. وهكذا فلم يتحدث الاثنان مع بعضهما لثمانية عشر شهراً.

وعندما رأى «سيلفربرغ» «جيتس»، كان الأخير قد وقف إلى جانب «مارتيز». وأخبر «سيلفربرغ» أنه يعتقد بأن هذا العمل هو الصواب. وأن عليه أن يقوم بالعمل الصحيح وهذا هو الصحيح. وكان «ألتشن» قد أضاع بعض الوقت في تقوية النظام الجديد، حيث كان المتصفح في

ذلك الحين تحت سيطرته. وطالب بتوسيع الموقع الشبكي لمستكشف الإنترنت، إذ يقول: «هنا نؤكد أن من الواضح بأن مستكشف الإنترنت هو أحد مقدرات «ويندوز».

وكتب إلى يوسف مهدي، الذي نقل مع خروج «سيلفربرغ» إلى مجموعته «إنني قلق جداً بشأن كيفية تقديم مستكشف الإنترنت في «ويندوز ٩٨» . حتى الأشياء البسيطة .. تجعله يبدو منفصلاً. كما اعتقد أنه من المحرج أن يقوم أحدهم بجولة شاملة باحثاً عن اماكن في السطح البيني للمستخدم يمكن أن تكون مصححة (آملين النص فقط) بسهولة قبل شحن «ويندوز ٩٨». لقد كان يوسف مهدي الرجل المتفائل المتمهل، أحد المؤيدين الأقوياء لعودة «سيلفربرغ». لكن بما انه قد خرج من الشركة، كان مهدي متلهفاً جداً للاشتراك في البرنامج الجديد. حيث قام «سيلفربرغ» و «لودويغ» بتشجيعه على العمل الجديد. فأخبراه «إنه شاب ذكي، وسوف تتعلم الكثير منه».

وهكذا أجاب مهدي بسرعة على رسالة «ألتشن». حيث وضعت نظرة عامة بالنسبة لفريق «ويندوز ٩٨» «سنؤكد نحن وأحد الموظفين القانونيين بأن مستكشف الإنترنت قدم بشكل صحيح».

وكان مدير مهدي، «براد تشيز»، الذي تحالف مع «سيلفربرغ» لوقت طويل، قد وافق على العمل تحت إشراف «ألتشن»، مفاجئاً العديد من الناس داخل «مايكروسوفت». حيث أن «تشيز»، الموالِيّ للشركة، كان قد سلم بالحقيقة التي تقضي بأن على إستراتيجية برنامج عمل مستكشف الإنترنت الانتظار».

إذ قال: «لم ننجح بعد بإقناع عدد كاف من الناس».

## خارج السيطرة

لم يكن على «جيتس» أن يتخذ قرارات معقدة. فهو يرى كل الظلال رمادية، لا شيء أبداً أبيض أو أسود. حيث يدمج بلا حدود، البرمجة وإعادة البرمجة مقابل أي معلومات جديدة لإحداث ترابط ديناميكي. حيث أن كل المناقشات وكل المعاني المتضمنة لأحداث المستقبل كانت قد أسقطت من الاعتبار حتى ذلك الوقت. فهو يكره العروض التجارية. وبدلاً من عملها، هو يفضل أن يبقي القرارات مفتوحة، وأن يجمع بيانات أكثر، ومن ثم يتأكد من انه ليس على خطأ. كما انه يحاول التهرب قدر المستطاع.

لكنه كان مجبراً عندها على الاختيار. فالضرورة القانونية كانت قد دفعته للتأكيد على وحدة «ويندوز» والمتصفح. ولهذا فهو الآن غير قادر على جعل المتصفح وفريق الإنترنت مستقلين لتشكيل الأساس لبرنامج عمل الإنترنت الجديد الذي كان بشكل واضح مستقبل البرمجة.

وعلى الرغم من ان احداً من موظفي «مايكروسوفت» الإداريين لا يثبت أن المظاهر القانونية كانت السبب للتراجع عن خطة عام ١٩٩٧ لبناء برنامج عمل الإنترنت الجديد، فإن لدى العديد من الناس المعتادين على المناقشات الداخلية شك في ذلك.

وقد بدا موقف «مايكروسوفت» الصلب وكأن لديها الحق القانوني الأكيد بملاحقة الإستراتيجية الخاطئة.

وكان «جيتس» قد حمل مستقبل الإنترنت على عاتقه آخذاً بعين الاعتبار الاختيار بين الفرصة والخوف. ولاتخاذ الفرصة، فعليه أن يثق

بأنه قادر على الاحتفاظ بولاء المطورين الذين كانوا يتمتعون بالحرية للتحول إلى عروض منافسة حالما تطلق «مايكروسوفت» القيود التي تربط مطوري برامج الحاسوب والمستخدمين بـ «ويندوز». وكذلك عليه أن يثق بأن فريق تطوير «مايكروسوفت» هو بالفعل الأفضل في العالم وبإمكانه بناء برامج حاسوب أفضل والمنافسة اعتماداً على مزايا الجودة والسعر. وأيضاً الثقة بأن الحجم المتزايد، مرة أخرى، سوف يعوض عن الهبوط في سهم السوق واحتياطيات الربح في عالم برامج الحاسوب المتغاير والمنفتح.

ويتباهي «جيتس» بأنه لم يضع ثانية واحدة من وقته قلقاً بشأن قيمة حملة الأسهم. حيث يؤكد أنه من الأهم أن يقوموا باستثمارات طويلة الأمد قد لا تحقق مردوداً لخمس أو عشر سنوات أو أكثر. ويقول: «عليك أن تكون مستعداً لتلقي الانتقادات، أو تخفض التقييم لتلك الفترة من الزمن».

ولكنه عندما أجبر على الاختيار، اختار الخوف. فهو على الرغم من تظاهره بالشجاعة، إلا أنه لم يكن قادراً على الرهان على الشركة.

ففي لحظة الفرصة الأعظم، اختار «جيتس» خفض النفقات. فبدلاً من أن يرتفع إلى مستوى تحديات نموذج الإنترنت الجديد، فقد اختار أن يقاومها. وبدل أن يعانق الموجة الجديدة من الابتكار، بحث عن إبطائها بغية المحافظة على هيمنة «مايكروسوفت» القديمة.

وكان الخط قد اعترض وكانت الأسباب الدقيقة للانعكاس أقل أهمية مما يمثله انشقاق فريق المتصفح ضمن الشركة. فقد يضعف

التنافر بين الإدراك الذاتي للشركة وواقعها الجديد معنويات حتى أولئك الذين ما زالوا يكنون ولاءً للشركة. إذ كانت «مايكروسوفت» قد أربكت. ولم يكن ذلك نتيجة للمهاجمات القانونية ذاتها، بل بسبب استجابة الشركة، التي أضعفت ببطء قوة «مايكروسوفت».

فقد قال «تيد نلسون»: «لقد توقفنا وأصبحنا في فوضى مشوشة. لم تكن تلك رسالة واضحة لـ «مايكروسوفت». ولم نعقد أبداً رهاناً على النموذج الجديد. فقد عم الاضطراب».

وانهالت الانقسامات الداخلية والمهاجمات الخارجية على «جيتس» نفسه. وانهارت هيئة الشركة التنفيذية المؤلفة من ثمانية أعضاء تاركة تقريباً كل شيء على عاتق «جيتس». إذ كان مستمراً في برنامج سفره المنهك، وفي إلقاء الخطب الرئيسة، والالتقاء بمدراء تنفيذيين زملاء لزبائن رئيسيين، واستضافة سياسيين زوار، ومراجعة مجموعات الإنتاج، وكذلك مناشدته لتحسين صورته العامة المزعجة. ففي أواخر كانون الثاني، وافق بلهفة على طلب قديم لمقابلة تلفزيونية مع «باربرة وولترز من إي. بي. سي ABC».

لم يكن «جيتس» أبداً جيداً كـ «بولمر» في تنظيم وقته. إذ كانت المسائل القانونية عندئذ تؤكد جزءاً كبيراً من تقويمه الزمني المحجوز مسبقاً».

حيث كان «جيتس» منشغلاً بأمور أخرى ولم يكن يدير الشركة، على حد قول «ديفيد ماركواردت»، وهو رأسمالي مضارب كان في لجنة «مايكروسوفت» منذ ان بدأ استثماره الأصلي في عام ١٩٨١.

لم يجـرب استقـلال لجنة مديري «مـايكروسوفت» بشـكل جدي لأن «مايكروسـوفت» لطالما كانت شـركة «جيتس». وإن المسؤولية المبدئية لأي لجنة هي أن تقرر متى يحين الوقت ليبدأ المدير التنفيذي بالعمل، أما بالنسبة لـ «مايكروسوفت» فكان ذلك مستحيلاً للغاية. فمنذ البداية كان «جيتس» هو «مـايكروسـوفت». وكان أي شـخص آخـر يسـتخـدم الضمـيـر (نحن) عندمـا يناقشـون «مـايكروسوفت». وهكذا فإن «جيتس» يسـتخـدم الشخص الأول قائلاً: «انا فعلت ذلك، وهذه هي إستراتيجيتي».

ولذلك فقد كان أعضاء اللجنة يترددون في مواجهة «جيتس». ونادراً مـا نجـحت التحـديات المبـاشـرة إذ كانت دائمـاً مؤلمة بالنسبـة لهم. لأن التعامل معه كان يفرض تعارضاً صعباً . فهو يدعو إلى التحديات، ومع ذلك فـلا تسـتطيع كسب احتـرامـه إلا بتـحـديه. وهكذا فلم يكن لدى العـديد من أعـضـاء اللجنة القـدرة على تحمل المعـاملة القـاسـيـة التي يقابلهم بها «جيتس».

كـان مـدير «مـايكروسـوفت» السـابق، «جـون شـيـرلي»، قـد سـاعـد على عقلنة عمليات الشركة في أيامهـا الأولى ورفع عائدات الشـركة من ٥٠ مليون دولار في السنة الأولى إلى البليون. لكن «شـيـرلي» كان فتى أرقام، ولم يكن فتى إسـتـراتيجية أو منتجات. وكـانت «مايكروسـوفت» منذ وقت طويل قـد انـتـقلت إلى حـقـل أدرك فـيـه «شـيـرلي» أنه لا يمكلك خـبـرة كبـيـرة. وكذلك تحـدى «بول ألين»، وهو أحـد مـؤسـسـي «مـايكروسـوفت» الـذي كـــان خـــارج وداخل اللـجنة منذ أن تـخلى عن دوره العـــملي في الشـركة، تفكير «جيتس» حول الإسـتـراتيجيـة ذات المستوى العـالي، ومع

ذلك فإن «جيتس» كان يعلم بتحركات «ألين» بشكل ودي. وكان رده على ذلك بأن يتعمق أكثر في التفاصيل حتى لم يعد باستطاعة «ألين» متابعته. وأيضاً «ريتشارد هاكبورن» الذي كان مديراً تنفيذياً قديماً لـ«هيوليت - باكارد» Hewlett-Packard، والذي كان يكره الصراع ولم يؤسس أبداً علاقة سهلة مع «جيتس». وبقية أعضاء اللجنة هم «بِل باراد»، الذي أصبح فيما بعد مديراً تنفيذياً محصناً لـ «ماتل Mattle»، و«ويليام ج. ريد»، المدير التنفيذي لصناعة الأخشاب في سياتل. وهكذا فلم ينشئ «جيتس» اي علاقات حميمة مع أعضاء اللجنة.

لقد حاول «ماركواردت» أن يثير القضايا الصعبة بحس مرهف. حيث قال: «عليك أن تخترق ما هو مخبأ، ومن ثم تتراجع وتجعله يفسد».

كان «ماركواردت» قد أمضى مع أعضاء آخرين في اللجنة أياماً في «ريدموند» في أواخر عام ١٩٩٧ وأوائل عام ١٩٩٨ يتحدثون إلى أشخاص أساسيين في الشركة. حيث حاولوا فهم الخطأ وكيف يمكنهم تقديم المساعدة.

فمنذ تأسيس «مايكروسوفت»، كان «جيتس» نقطتها الوحيدة للدمج. حيث وجدت عندها اللجنة بأنه أصبح النقطة الوحيدة للإخفاق. فقد كان «جيتس» يفقد سيطرته على «مايكروسوفت». وكان جهد «ويندوز» ٢٠٠٠ في خطر الانهيار تحت وطأة وزن التعقيد المذهل له. وفي نفس الوقت تأخرت منتجات أخرى أيضاً، ولم تكن تعرف بسرعة. مما ادى إلى وصول «الشبكة الحقيقية Real Network» إلى مستوى المرشد الآمر في سير التكنولوجيا. وكان لـ «بالم Palm» حصن من المساعدين

الرقميين الشخصيين. وسمحت الشركة بتحول علاقتها المستمرة مع «سان» إلى «جافا». وبالرغم من أنه كان على «مايكروسوفت» أن تقاضي «سان» لإخلالها بالعقد، فبدل ذلك، أضربت «سان» عن العمل أولاً وردت الدعوى ضد «مايكروسوفت». وبينما كان المستثمرون يحتشدون على الإنترنت، كانت «مايكروسوفت» تبشر بـ «ويندوز» و «ويندوز»، و«ويندوز».

فبالنسبة لـ «جيتس» لم تكن السيطرة فقط أمراً يتعلق بالمركز أو بالغرور. بل كانت أكثر من ذلك - أي كالتنفس - مهمة جداً لأداء عمله. فمنذ غزواته الأولى في التجارة كمراهن، أخبر شركاءَه بأنه من الأسهل التعامل معه إذا كان في موقع مسؤولية. أما عندها فلم تعد البنية المتمركزة تجدي نفعاً. فقد سبب انحراف الشركة في نوع من الغموض، مؤجلاً الأسئلة الإستراتيجية الصعبة. بينما كانت شركات أخرى تدير الوحدات متأخرة لتجعل من نفسها أكثر ذكاء. حيث حظيت شركتان للملكية مرتبطتان بشكل حر بالاستحسان في وول ستريت. وهكذا بقيت «مايكروسوفت» مندمجة بإحكام، مع كل قرارات «جيتس».

وفي لقاءات عدة متتابعة لِلَّجْنَة، بدا «جيتس» مستنزفاً ومنهكاً بشكل مثير للعاطفة. وأصبح مزاجه غامضاً في الأسابيع التي تلت حسم النزاع مع الحكومة والذي استقر على أن تسمح «مايكروسوفت» لصناع PC بإخفاء أيقونة المتصفح على سطح مكتب «ويندوز»، هذا التنازل الذي سعى بتصلب شديد لاجتنابه.

وفي لقاء اللجنة الفصلي في كانون الثاني عام ١٩٩٨، وبعد إنجاز بنود جدول الأعمال الروتينية، انطلق «جيتس» في محاضرة هائمة،

هاجياً نقاده بكلمات حادة منتهياً إلى رحمة للذات. فقال: بأنه كان يغرق. وبأنه كان يجد صعوبة في النوم، وكانت معدته تؤلمه. ولقد كانت «ميليندا» قلقة بشأن صحته. إذ كان حجم التوقعات، والمشاكل التي هولت الأمور عليه من داخل الشركة وخارجها تسحقه. ولذلك فقد رصانته.

وقال «ماركواردت»: «كان ذلك حجة للمساعدة». فقد ذهل وأعضاء اللجنة الآخرون إذ لم يروا «جيتس» في هذه الحالة أبداً من قبل. حتى أنه لم يكن يطلب المساعدة، معتبراً ذلك علامة ضعف. وكان يبدو دائماً مسيطراً على نفسه.

تذمر العديد من مدراء «مايكروسوفت» عندما علموا السبب الأساس لإحالة «جيتس» مسؤوليات العمل إلى «بولمر» إذ أراد أن يقضي وقتاً أطول مع مجموعات الإنتاج. حيث كان ذلك بالنسبة لهم الاتجاه الخاطئ لأن دوره الجديد قد يمنحه وقتاً أطول للصراخ وتعطيل فرقهم.

وكان الوافدون الجدد الذين يعملون في أماكن مهمة يتبعون الأحكام الرئيسة «لإدارة بِل» غالباً حالما يتعلمون اجتياز الكثير من المباني في حرم «مايكروسوفت». كما كان إبعاد «بِل» بقدر المستطاع عن مشاريعهم جزءاً أساسياً من النصيحة.

وكانت الحكمة التقليدية أنه عندما يتم إشراك «جيتس» أكثر في المشروع، فمن المحتمل أكثر أن يفشل ذلك المشروع. ولكن بالنسبة للمهندسين العقلانيين، كان الدليل هو الأهم. إذ لاحظ هؤلاء العلاقة العكسية بين مشاريع برامج الحاسوب التي يهتم بها «جيتس» شخصياً وبين النجاح. وفي أعلى القائمة كان مشروع «ألتشن» «كايرو»، وهو

عبارة عن نظام تشغيل طموح من الجيل التالي والذي كان مسرفاً بشكل كبير ومن ثم ألقي بهدوء. وكذلك كان في قائمة الإخفاقات معظم عمل «ميهروفولد» الأولي في التلفاز التفاعلي، وجهود «إم.إس.إن MSN» الأولية، محاولة «ويندوز» في «وورك Work» لتعديل نظام تشغيل آلات النسخ والفاكس، وأيضاً بالطبع «بوب Bob»، «السطح البيني الاجتماعي» الذي يساعد مستخدمي الكمبيوتر المبتدئين، والذي مازال «جيتس» يصر على أن وقته سيأتي. وعلى العكس، فإن تدخل «جيتس» كان قليلاً نسبياً في «ويندوز ٩٥» ، «أوفيس»، وحتى «ويندوز إن تي».

كان «جيتس» قد فقد التقدير الفني لمعظم مدراء «مايكروسوفت» الرئيسيين. حتى إن المؤيدين يعترفون بأن «القيمة المضافة» المباشرة إلى عصر الإنترنت لم تكن تقريباً عالية كما في عصر PC. وهكذا كان «جيتس» مهمشاً ببطء في الحكومة الفاضلة التي انشأها. ولم يكن «جيتس» لخمس سنوات أو أكثر على علاقة بمعظم ما يحدث في «مايكروسوفت» بشكل كبير. بل كان ببساطة مستبعداً جداً عن ذلك.

ولكن حتى في ذلك الوقت كان «جيتس» لا زال معتاداً على مراقبة كل شيء بسرعة في مراجعاته النظامية للمنتجات، طارحاً سلسلة معتادة من الأسئلة القاطعة، مصدراً أوامره الملزمة، ومن ثم ينتقل إلى الموعد التالي في تقويمه الكامل. ومع ذلك فلم تعد طريقته تلك تجدي نفعاً كما كانت من قبل.

وكما أخبرني «مارتيز»، «كان يمكنه فهم المشكلة من البداية للنهاية وإعطاؤك رداً فورياً». لكن المجموعة الجديدة من المشكلات كانت تحتاج

تفكيراً أكثر حذراً. حتى بالنسبة لشخص بذكاء «جيتس»، كما يقول «مارتيز»: «هناك تفكير جيد، لكن عليك أن تستوعب الأمر بكامله قبل أن تتعهد بحله».

كما كان هؤلاء الأكثر خبرة في التعامل مع «جيتس» قادرين على تجاهل اقتراحاته دون التسبب بإغضابه. حيث يقول نائب مدير سابق كان يعتبر سيداً للفن وبقي اسمه بعيداً عن الصحافة: «كل المدراء الكبار يعرفون كيفية التعامل مع «جيتس». والمفتاح الأساس هو بمقاومة اقتراحاته أو بوضعها في إطار مضمون لأنواع العروض التجارية التي يكره «جيتس» عملها. والخطوط المقترحة للدفاع: هي الاحتجاج بأن الزبائن لا يريدونها. وسوف تجعل البرنامج بطيئاً. ولا يمكن إنجازها في الوقت المتبقي قبل الشحن. وليس لدينا أناس مختصون بهذه المشكلة. أما إذا كانت فكرة «جيتس» جيدة عليك أن توافق على وضعها في الإصدار التالي، أو أضف مكاناً كموافقة مع اتجاه «جيتس».

كما قدمت عملية التخطيط الثلاثية (كل ثلاث سنوات) لـ«مايكروسوفت» طريقة مناسبة أخرى لتبرز ضمن أولويات «جيتس» المفضلة بشكل دقيق. إذ تستغرق الأهداف المحددة في السنة الأولى للخطة ثمانية أشهر لإتمامها. وقبل أن يحين الوقت لتنفيذ الأهداف الموضوعية للسنة الثالثة، يكون الوقت قد حان لوضع خطة أخرى.

وهكذا فقد ازدادت المشكلات سوءاً، بينما كان «جيتس» يعاني من ضغط متزايد. فلقد أحس المدراء بضعف سلطتهم بسبب سلوك «جيتس» التعسفي. «فهو قد يجادلك ويحطمك أمام جميع من يعمل

لديك،» هذا ما قاله: نائب المدير السابق. «فبعد أن يحصل ذلك عشرة مرات، فسوف تقول عندما تحصل على مال أكثر مما يمكن أن تنفق، «أعتقد أنني سأنتقل إلى المرحلة القادمة».

وأكد «جيتس» على نحو غير قابل للتغيير الأمر ذاته «كن إستراتيجياً أكثر». لقد طلب قيوداً لتقييد المستهلكين. وكان هدفه من ذلك أن يقود التبعية المتبادلة بين منتجات «مايكروسوفت» المتعددة وهكذا يجعل التحول إلى أي منافس لأي ميزة استثنائية مؤلماً أكثر بالنسبة للزبائن.

كما كان «جيتس» قلقاً بشأن الشعبية السريعة الزوال لـ«مايكروسوفت». حيث شعر مدراؤه بأنه لا يعتقد بأنه يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تربح فقط بإنتاج برامج حاسوب جيدة. ولم يكن يريد إنتاج عمل بدون إستراتيجية تقييد. فإذا كانت حالة المنافسة تتمفصل على منتج «أفضل»، فإن «جيتس» يخشى بالا يكون هناك ما يمنع الزبائن من تبني المنتج الآخر الأفضل. وكان العبء الذي يعود في «مايكروسوفت» إلى «ضريبة الإستراتيجية»، أو في بعض الأحيان «ضريبة ويندوز» بشكل متأصل يضعف المعنويات، حيث كانت الفرق تفضل الربح بناء على المزايا.

وقد اعترف المطلعون في «مايكروسوفت» بأن هناك أصلاً من الحقيقة للانتقاد الموجه من قبل المنافسين بأن «مايكروسوفت» تنتهك بشكل روتيني «الحائط الصيني» الذي يزعمه مدراء التنفيذ. وقد فصلت المطورين لتطبيقات برامج الحاسوب كـ «أوفيس»، عن نظام تشغيل «ويندوز»، أو جانب خطة العمل. لكن النقاد عادوا إلى الماضي،

فالأهمية لا تأتي من المعلومات الداخلية عن ميزات سرية. بل من الذكاء الأفضل حول الجزء الذي يمكن تجاهله من البضاعة من أجزاء أخرى للشركة، والأفكار البالية، ومتى تسوق الأشياء بشكل واقعي. كما يضع المنافسون، حتى بعد أن يهزموا بشكل متكرر، بشكل ثابت أسهماً كثيرة في إعلانات «مايكروسوفت» العامة.

وقد أجل مدراء عدة بشكل فاعل مراجعات «جيتس» للمنتجات، وتعلم آخرون الا يسمحوا لمراقبيهم بالاشتراك بمراجعات «جيتس» لمنعهم من الإصرار على التغييرات لإرضاء همومه بغية إبعاد طموحاتهم الخاصة.

وكان لـ «جيتس» تلميح بسيط إلى انه يتم متجاهلاً في بعض الأحيان، «هذا يحدث غالباً داخل «مايكروسوفت». فلو سألت سؤالاً، فستتلقى جواباً، هل هذا عدل، سيدي؟» هذا ما سأله محامو الحكومة لـ «جيتس» في شهادته امام المحكمة.

فأجاب: «كلا ليس عدلاً، هناك الكثير من الأسئلة التي أسألها ولا أحصل على أجوبة عليها. بل أحصل على أجوبة أكثر من ٥٠٪».

«عندما تقول بأن هناك الكثير من الأسئلة التي تطرحها للعاملين في «مايكروسوفت» ولا تحصل على أجوبة عليها، فهل تقصد بأنك لا تحصل على جواب على الإطلاق، وبأنهم يتجاهلون سؤالك؟»

«هذا يحصل،» أجاب «جيتس».

كان «جيتس» يفقد السيطرة على الوضع القانوني أيضاً. فعندما كان الخبير المالي «تجي بي. مورجان» يواجه دعواه المقاومة للتروستات في

أوائل القرن العشرين، شعر بثقة كافية ليأمر بارتجال الرئيس «تيدي روزفلت»، «أرسل رجلك إلى رجلي وبإمكانهما أن يصلحا الأمر». لكن «جيتس» لم يمتلك مثل هذه القدرة على تصفية مشاكله القانونية. فخلال عامي ١٩٩٧ و١٩٩٨، شنت حملة قانونية وذات طاقة عالية لكسب التأييد ممولة من قبل المنافسين في «نيتسكيب»، «سان»، «أوراكل» وآخرون فاقت «مايكروسوفت» براعة على نحو سيئ.

تحرك المنافسون بمعارضة واضحة. ففي عالم التجارة، صرحوا عالياً بأن «مايكروسوفت» كانت مشؤومة، وبأنها ضحية تغير البرمجة التي أبطلت استعمال PC. وقد سمى المدير الزئبقي لـ «أوراكل»، «لاري اليسون»، PC «الجهاز السخيف». وسخر مدير سان سكوت «مكنيلي» من «أوفيس» إذ نعته «بكرة شعر».

وفي المحكمة، على أي حال، وبدون أثر للسخرية، وصفوا «مايكروسوفت» بأنها لا تقهر، وبأنها عائق مستمر للمنافسة العادلة.

في الحقيقة، كان الهجوم على «مايكروسوفت» ببساطة واجهة أخرى للصراع الجغرافي السياسي للصناعة من أجل الهيمنة. فقد نشرت مذكرة الإستراتيجية الداخلية لـ «آي بي.إم» في تموز عام ١٩٩٨ «بأن الصناعة الداخلية يجب أن تسلك كمنافس فردي مركز ضد «مايكروسوفت»».

كما كان منافسو «مايكروسوفت» يتحدثون بشكل مماثل في جهودهم لكسب التأييد. ففي عام ١٩٩٧، منعت «مايكروسوفت» بشكل مؤثر من الاشتراك في تأسيس تكنولوجيا «نيتوورك»، أو «تيك نيت»، وهي

جماعات ضغط صناعية متحزبة. وخدمت «تيك نيت» كآلة جمع أموال، لبزل ينوع مال التكنولوجيا وتعزيز نفوذ الصناعة في واشنطن. وكان قد وضع من قبل «جون ديور»، الشريك الأكثر بروزاً في الشركة الرأسمالية المغامرة الأبرز في «سيليكون فالي». والتقت المنظمة الجديدة المشكلة من جهود مجموعة من رؤساء التنفيذ التي التقت بنائب الرئيس «آل غور» ثمانية مرات منذ كانون الثاني حتى حزيران في عام ١٩٩٧، بالرئيس كلينتون لمدة خمس وسبعين دقيقة في منزل سان فرانسيسكو لصاحب بنك للاستثمار يدعى «ساندي روبيرتسون». كانت إدارة كلينتون متلهفة لإعادة بناء العلاقات مع «سيليكون فالي»، التي أصبحت فاترة خلال حملة عام ١٩٩٢. وفي عام ١٩٩٥، هدأ التودد تماماً مع نقض الرئيس كلينتون، الذي تم تجاوزه فيما بعد، للفحص الدقيق لمقاضاة الضمان المطالب به من قبل الصناعة لتحديد قضايا حملة الأسهم.

فقد كان «دوور» مؤيداً للنظام الجمهوري، لكنه أصبح مقرباً جداً لـ«غور» وكان نجماً مميزاً في «الاقتصاد الجديد». حتى شاع الحديث لفترة في فالي عن «غور» و «دوور». بينما كان المؤيد الأكثر تقليداً للحزب الجمهوري «جيم باركزديل» لرئيس تنفيذ «نيتسكيب»، كرئيس مشترك لـ «تيك نيت».

وقد أصر «دوور» على أنه لا يكن أي عداوة لـ «مايكروسوفت»، مقدماً دليلاً على ذلك أسهمه الكبيرة الخاصة في الشركة. ومع ذلك فقد كان الموجه في جمع معارضة من الشركات، بقيادة «نيتسكيب»،

التي شكلت النفوذ المعارض الوحيد الفاعل لهيمنة «مايكروسوفت» المتزايدة على المقاييس التكنولوجية. كما كان موقف «دوور» العام ببقاء «تيك نيت» بعيدة عن مقاومة التروستات واتباعها مسائل اجتماعية كإصلاح التقاضي.

وهكذا، فأين كان «بِل جيتس». لا بد أنه كان بالتأكيد سيصبح جزءاً من «تيك نيت» كما أخبرني «دوور». فلا يوجد من هو أكثر تأثيراً في الاقتصاد الجديد من «بِل جيتس»، على حد قول «دوور». وقد أوضح «دوور» بأنه سيتصل بـ «جيتس» حالاً. وبعد أسبوعين سألت «دوور» مرة أخرى، ولم يكن قد اتصل به حتى ذلك الحين، ولكنه كان سيفعل قريباً جداً. وبعد ستة أسابيع أخبرني «جيتس» أنه لم يتلق بعد اتصالاً من «دوور». (وبعد ذلك بعشرة أشهر، شاركت «مايكروسوفت» «تيك نيت»).

وكان لنفوذ «تيك نيت» في جمع الأموال تأثيراً على الأعضاء الذي استغلوا أحداث جمع الأموال للمجموعة في توضيح اهتمامهم بالعمل ضد «مايكروسوفت»، حتى بالرغم من أن المسألة لم تكن في جدول أعمال المجموعة الرسمي. وفي محادثة خاصة، حاول المدراء التنفيذيون إعادة الجدل المقاوم للتروستات، ليس كهجوم على نجاح «مايكروسوفت»، بل كموضوع اقتصادي للحفاظ على المنافسة المفتوحة. وقد ساهم شريك آخر في شركة «كلينر بيركين كوفيلد أند بييرز»، يدعى «فلويد كفامي»، المحافظين المجندين في جهدهم للحصول على «مايكروسوفت». ففي كانون الثاني عام ١٩٧٧، كتب إلى «جاك كيمب»، عضو في لجنة مدراء «اوراكل»، سائلاً إياه أن «يأخذ بعين الاعتبار

المحافظين المشتركين الذين ينظرون إلى ذلك كمسألة جدية لصحة الاقتصاد المستند إلى التجارة».

وقد حشد منافسو «مايكروسوفت» صفاً قاتلاً من المحافظين: زعيم سابق في مجلس الشيوخ والمرشح الرئاسي «بوب دول»، السيناتور «اورين هاتش»، جمهوري من اوتوا ورئيس جمعية الهيئة القضائية لمجلس الشيوخ، و «روبرت بورك»، المرشح الخاسر «ريفان» للمحكمة العليا، زعيم مفكر «لمدرسة شيكاغو» للسوق الحر للسياسة المقاومة للتروستات، وكاتب من الكلاسيكية القانونية المحافظة «المفارقة المقاومة للتروستات The Antitrust Paradox». وكان «بورك»، الذي كان عندها فرد من جماعة الضغط، ومستشاراً، قد وظف من قبل «نيتسكيب». فكان السماح لـ «مايكروسوفت» بالتطويق على نحو سيئ بالجانب اليميني للطيف السياسي غلطة «جيتس» التكتيكية الأكبر. وقد انكر المنافسون بدقة حجة «مايكروسوفت» الأسهل: بأن الفحص الدقيق المقاوم للتروستات هو اقتحام غير مباح للمنظمات الحكومية الكبرى.

وقد أصبح «دول»، من مستشار في شركة قانون واشنطن «لفيرنر»، «ليبفيرت»، «برنهارد»، «مكفيرسون وهاند»، بعد أن احتفظت «نيتسكيب» بموظف آخر فاعل في واشنطن يدعى «مايك بيتيت»، «دول الموظف السابق». وكتب «دول» رسائل يغري فيها الشركات بعضوية مقابل ٢٥٠.٠٠٠ دولار في الاتحاد المعارض لـ «مايكروسوفت». وقد أصدرت «مايكروسوفت» بسبب تهوره فيلماً فكاهياً عن خطاب «جيتس» في «كومديكس» الذي سخر فيه من ظهور «دول» في تصديق تجاري

على الفياغرا في التلفاز. فقد وصف الممثل «ليسلي نيلسون» الذي لعب دور «دول» بشكل رائع إحباط (الاختلال الوظيفي للقرص الصلب).

حيث قال: «نيلسون» «لا يوجد شيء أكثر إحباطاً من تحضير كمبيوترك للتشغيل وتجمد قرصك الصلب، إذا كنت تعلم ما أعني. فقد تعلمت أن التشغيل الصحيح للقرص الصلب مهم بالنسبة لنا كلنا».

وقد أتت فرصة «هاتش» الأولى الكبيرة ليساعد على فتح بوابات تبرعات حملة المال التكنولوجي في حزيران ١٩٩٧، عندما وجه تأكيداً لإشاعات لتسمية «كلين» كرئيس مقاوم للتروستات. فقد كان «هاتش» فاعلاً في إقناع زملائه الجمهوريين بعدم عرقلة «كلين. كوكيل» لـ«بنجامان»، وكان يعتقد بأن «كلين» هو منفذ ضعيف مقاوم للتروستات، اعتماداً على دوره في السماح لأدوات دمج الاتصالات الكبيرة عن بعد أن تنتشر بسهولة. حيث كسبت «مايكروسوفت»، بشكل ثابت، التأييد لصالح تسمية «كلين»، بينما عملت «نيتسكيب» ضده. كما كان يتوقع أنه من الأرجح أن يشترك بسهولة في عملاق برامج الحاسوب. وقد أنتج الاتحاد المعارض لـ «مايكروسوفت» مئات الرسائل للشكوى حول تكتيك «مايكروسوفت» إلى سيناتور مونتانا «كونراد بورنز»، وهو عضو جمهوري في جمعية الهيئة القضائية. ولكن «بورنز» بدل رأيه في التسمية فقط بعد تعهد «كلين» بتحقيق عدواني عن «مايكروسوفت».

وبعد عدة أشهر خاض «مايك هيرشلاند»، معاون «هاتش»، في دليل معارض لـ «مايكروسوفت» مقدم من قبل منافسيها. وكمساعد سابق في عدالة «أنتون كينيدي» في المحكمة العليا للولايات المتحدة، تفحص

«هيرشلاند» الدليل على تعاملات «مايكروسوفت» الظالمة مع صناع PC، وتذكر رسالة في كتاب «بورك»، الكتاب المقدس الجمهوري المقاوم للتروستات ، واصفاً الظروف النادرة التي تدعو فيها «التعامل الخاص» لعمل مقاوم للتروستات.

وكان «كلين» الذي عمل سابقاً لدى الرئيس «بل كلينتون» كمحام وكيل للبيت الأبيض، يقدر أهمية الشواذ لربح قضية كاملة مقاومة للتروستات ضد «مايكروسوفت». فالخلاف داخل وزارة العدل يتأرجح بين المحافظين والمجازفين. وكان محامو الهيئة واثقين من أن لديهم قضية رابحة، ولكن النزاع يحتاج إلى تشكيل صحيح. فإذا كانت «مايكروسوفت» كسهم سوق رابح شعبياً مع تكنولوجيا أفضل وأسعار أقل، عندها ستكون الحكومة هي الخاسرة. وبشكل دقيق أكثر، فإن الحكومة ستخسر أيضاً فيما لو رأى الشعب بأنها تعاقب «مايكروسوفت» لأنها تهدد تيارات الربح للمحتكرين القلة الرئيسيين المساهمين في الحملة، تماماً مثل عمال المقاسم السلكية، والمذيعين، والخطوط الجوية، والبنوك.

ولكن إذا أمكن اتهام «مايكروسوفت» باحتكار الإنترنت، فيمكن للحكومة أن تكون الرابحة.

نظم «هاتش» جلسة تحقيق أولي لشهر آذار عام ١٩٩٨ بشأن المنافسة في صناعة برامج الحاسوب. وكان الهدف فحص النزعات السياسية وإرسال إشارة بأن الجمهوريين الرئيسيين لن يوسعوا إدارة «كلينتون» ضرباً باستيلائها على الأيقونة الأكبر للتكنولوجيا المتطورة.

وبعد شهر من الإشاعة، التقى «جيتس» صدفة بـ «هاتش» في «دايفوس»، وهي مدينة في جبال الألب السويسرية تستضيف نخبة من التجار والسياسيين الذين يجتمعون كل عام في دعوى المنتدى الاقتصادي العالمي لمناقشة المواضيع الأهم للعولمة والتغير التكنولوجي.

فسأله «هاتش» بسرور: «مرحباً بِل، كيف حالك؟ »

فعبس بِل مجيباً: «لست جيداً جداً، شكراً لك».

فعندما كان «جيتس» يلعب البريدج أو حتى المونوبولي، كان يعلم كل شيء عن القوانين. فالأفضل أن تدفعها تماماً إلى حدودها. وفي صناعة برامج الحاسوب، علم «جيتس» كيفية لعب اللعبة أكثر من أي شخص آخر. فقد كانت قوانين اللعبة عندئذ، والأسوأ أنها دائمة التغير.

وقبل الموافقة على الظهور في جلسة مجلس الشيوخ، طلب «جيتس» أن يضع «هاتش» على خشبة الشهادة بعض حلفاء صناعة الكمبيوتر لموازنة «باركسديل» لـ «نيتسكيب» «Netscapes Barksdale» و«ماكنيلي لـ «سان» «Suns McNealy». وقد كان الخيار الأوضح مديراً تنفيذياً من «كومباك». وعلى الرغم من تطويقها لأيقونة المتصفح في عام ١٩٩٦، فقد كانت «كومباك» الشريك الأقرب لـ «مايكروسوفت» في PC.

فقد التقت الشركتان وعقدتا اتفاقاً على أن تضمن لـ «كومباك» الأسعار الأخفض للصناعة من أجل «ويندوز». حتى أن التوفير في الكلفة لبضعة دولارات، في عقلية «مايكروسوفت»، يمنح «كومباك» افضلية مستمرة على صناع PC الآخرين. ولكن إدارة «كومباك» الأعلى

كانت في اضطراب خاص. وبين صناع PC آخرين رئيسيين، لم تكن لـ«مايكروسوفت» علاقات جيدة مع «آي بي إم» و«جيت أوي»، فهاتان الشركتان تدفعان أسعاراً أعلى للحصول على «ويندوز».

كما عاد «جيتس» إلى «مايكل ديل»، المليونير الطفولي المؤسس لشركة «ديل كومبيوتر». وكان دور «ديل» المحدد في الجلسة أن يشهد على منافع نظام التشغيل ذي النموذج الصناعي مثل «ويندوز» بالنسبة لصناع PC. وككل صناع PC، كانت اهتمامات «ديل» الأساسية الانقسام. وفيما بعد، قد يستفيد «ديل» من الحرية المتزايدة التي يكتسبها صناع PC كنتيجة لمأزق الشركة القانوني، ولذلك ربما لم يكن مفاجئاً بأن ظهور «جيتس» ذكر في الجلسة بشخصية «مارلين ديتريش» في فيلم عام ١٩٥٧ بعنوان «شهادة لصالح جهة الإدعاء Witness For The Prosecution». التي شهدت بشكل مثير ضد زوجها. حيث ادعى «ديل» في شهادته أن شركته وزعت بشكل حر متصفح «نيتسكيب» تماماً كمتصفح «مايكروسوفت». بينما كان لدى «هيرشلاند» دليل على عكس ذلك. وكان قد استخدم رقم ٨٠٠ الذي وضعه «ديل» لمحاولة طلب PC مع متصفح «نيتسكيب». وفي استجوابه، سرد «هاتش» الخلافات مع ممثلي «ديل» لخدمة الزبائن «جورج، وبراد، وجاسون، وبوبي، وجيف». ولم يكن أحد منهم ليوافق على تشكيل PC مع برامج «نيتسكيب» للحاسوب.

كانت جلسات «هاتش» اختباراً لـ «جيتس» على خشبة الشهادة. ولم تكن الإجراءات عبارة عن محاكمة، ولكن «جيتس» كان بشكل واضح «في هيئة المضارب على صعود البورصة» كما وصفه السيناتور «إدوارد م.

كينيدي»، وهو السيناتور الديمقراطي العالي المقام في الهيئة. كما اعتقد «هاتش» أن لديه أدلة على عقود «مايكروسوفت» مع مؤسسي الإنترنت الذين يريدون مكاناً على سطح مكتب «ويندوز». ومن بين الصحفيين، نادراً ما ذهبت التحديات لـ «جيتس» وراء انطلاقة مفتوحة وربما سؤال متابعة. وقد مضى «هاتش» في خمس جولات مع البطل الحاكم. وكان رئيساً لهيئة مجلس الشيوخ في واشنطن. ولهذا الموقع قوة أكبر من لقب الرجل الأغنى في العالم.

ومن وجهة نظر «ألتشن»، فإن معاملة «مايكروسوفت» المتشددة مع صناع PC كانت أهم قانونياً من عقود التسويق المقيدة. فقد كان أثر «مايكروسوفت» على ما باعته أو لم تبعه شركات PC المستقلة ظاهرياً لبرامج الحاسوب، يعود مباشرة إلى قلب المبدأ الأساسي المقاوم للتروستات على الصفقات الخاصة. بينما عارض الناس الذين لديهم معرفة مباشرة في مثل هذه الصفقات بإخلاص الشهادة بشكل عام. كما كانت عقود التكتيك في الصياغة عكس التكتيك المستعمل ضد صناع PC.

وأكد «هاتش»: سيد «جيتس»، لقد كنت إلى حد ما صارماً في الإجابة بدقة على سؤال محدد جداً. وكنت أكتفي فقط في أن تجيب بنعم أو لا، لو استطعت. فهل تقيد «مايكروسوفت» قدرة مزودي المحتوى الذين تتعامل معهم على الإعلان أو الترويج لـ «نيتسكيب؟».

فأجاب «جيتس» باختصار «كل مزود محتوى إنترنت له علاقة عمل مع «مايكروسوفت» يعتبر حراً في تطوير المحتوى الذي يستخدم نماذج وبرامج عمل المنافسين».

فتابع «هاتش» مؤكداً «لكن سؤالي هو هل تضعون أي تقييدات على مزودي المحتوى؟».

مرة أخرى انحرف «جيتس» في إجابته. حيث قال: بأن «نيتسكيب» تعاقدت مع مؤسسي الشبكة ايضاً.

«ماذا عن «مايكروسوفت»: هل تضعون أي قيود أو تقييدات على الناس لمنعهم من الإعلان أو الترويج لشركة «نيتسكيب» ؟

«أنا لا أعلم بأي تقييد قد يمنعهم من وضع المحتوى الذي يروج لنيتسكيب»

«هل تستخدمون نظاماً خاصاً مع الشركات؟. هل تستخدمون ذلك كقاعدة لوقفهم عن الإعلان أو الترويج لـ «نيتسكيب» ؟

فتعثر «جيتس» مجيباً «لا. لا نفعل».

وأخيراً بعد محاولة أخرى من «هاتش»، أثبت «جيتس» تقييداً صغيراً على المؤسسين لكنه اهمل ذكره لـ «هاتش» فيما بعد، وهو أن عقود «مايكروسوفت» تقيد بالفعل مؤسسي المحتوى من الدفع لـ «نيتسكيب» من أجل الحصول على موقع على المتصفح الرائد في السوق لديها، أي إغلاق أي مصدر محتمل للربح من منافس لا يدعم من قبل رسوم الترخيص لـ «ويندوز».

كما أصر «براد تشيس» بشكل مماثل علناً بأن تعامل «مايكروسوفت» مع مؤسسي الشبكة من أجل الحصول على موقع على سطح مكتب «ويندوز» الفاعل لم يكن خاصاً بها. لكنه رفض أن يكشف عن البنود.

وعندما أصبحت العقود فيما بعد علنية في إجراءات المحاكمة، ظهرت الشروط التي تحاذي ذلك الخط. فعلى سبيل المثال، وافقت «بوينتكاست Pointcast» على أنها لن تسوق أو تروج أو توزع أو ترخص من أجل التوزيع بشكل مباشر أو غير مباشر لمحتواها الشبكي لأي شركة تنتج برامج تصفح أخرى. فقد ألزمت «مايكروسوفت» «بوينتكاست» بعشرة ملايين دولار كل سنة للحصول على موقع على سطح المكتب الفاعل، وتدينها بعشرة ملايين دولار، من بينها أربعة ملايين دولار لتكييف محتواها لاستعمال ميزات مستكشف إنترنت وستة ملايين دولار للترويج لمتصفح «مايكروسوفت».

كما يمنع عقد «مايكروسوفت» مع «ديزني» الشركة بشكل مباشر من الدفع لـ «نيتسكيب». ويحدد أيضاً العقد الترويج لـ «نيتسكيب» بحيث لا يزيد عن ربع مواقع ديزني على الشبكة. كما يتطلب العقد أيضاً الا تكون قائمة شريط المهام لـ «ديزني» على قناة «نيتسكيب» أكثر من قائمة نص فقط، خالية من أي شعارات مميزة لأحد مواصفات «ديزني».

فقد كانت «مايكروسوفت» خطيرة. وفي تشرين الأول عام ١٩٩٧، هدد ممثل لـ «مايكروسوفت» بسحب «ديزني» من شريط مهام «مايكروسوفت» لأن قائمتها على «نيتسكيب» نقلت مع مستند العلاقة التجارية لـ «ديزني» أكثر منه كنص عام، وذلك وفقاً لمدير تنفيذي في «ديزني». إذ يحتج المدير التنفيذي لزملاء له بأنه لا يحب أن يكون مكبلاً، لكنه يخشى أن تخسر «ديزني» قيمة مادية بقطع أي صلة لها في «ويندوز». حيث كتب «نحن نهاجم من قبل وحش الصناعة».

وكان «جيتس» مهتماً بشكل عميق بتفاصيل إستراتيجية التسويق لـ«مايكروسوفت». ففي مساء يوم السبت قبل أسبوعين من ذهابه إلى واشنطن ليدلي بشهادته أمام هيئة «هاتش»، أخذ «جيتس» وقتاً من عطلته ليرسل بريداً إلكترونياً إلى تسعة من مدراء التنفيذ الأعلى في «مايكروسوفت»، ومن بينهم «بولمر»، و«مارتيز»، و«ألتشن»، و «تشيز». فقد أشار «جيتس» إلى أهمية قيادة زبائن PC من «ويندوز ٩٨» الوشيك إلى متصفح «مايكروسوفت»، والبريد الإلكتروني والخدمات على الإنترنت.

فكتب «اتمنى ان يوافق كُلٌ على مسائل التسجيل/الاشتراك/الهوت ميل Hotmail/ وإم.إس.إن MSN (خدمة «مايكروسوفت» على الإنترنت). فهذه هي المواقع التي سنعرض المنتج فيها حتى يكون لدينا خطة واضحة تدعم أهدافنا».

وقد نقلت «لورا جينينغ» التي كانت تتولى إدارة «ام.اس.ان»، لـ«جيتس» أن الفرق كانت حقاً تسعى وراء تحقيق هذه الأهداف. حيث طلبت «مايكروسوفت» التي تعمل في منطقة ضبابية بين التعامل الخاص والاختيار الحر، خدمات إنترنت تريد تضمينها لميزات الاشتراك في «ويندوز» لتبرر استخدام ٧٥٪ من المشتركين لمتصفح الإنترنت. كما كانت الخطط أيضاً جارية لربط «ابدأ»، وهو جواب «مايكروسوفت» الأخير في موقع ياهو Yahoo!، بخدمة الاشتراك.

لكن «لورا» أعربت لـ «جيتس» عن قلقها بشأن الغضب القانوني والعام المحتمل من ربط المدخل، «أو على الأقل قد تكون مسألة وقت ترتبط بظهورك في جلسات السيناتور «هاتش» ؟ وكانت الخطة قد أسقطت.

«اعتقدت مجموعات العلاقات العامة بأن الأمر قد يكون مثيراً للجدل، ونحن لا نرى منافع تستحق ذلك الخلاف» هذا ما قاله: «جيتس» مؤخراً. وقد أصبحت تفاصيل الصفقات بسرعة غير مرتبطة بالموضوع، فلم يخلق «شريط مهام « «ويندوز» أبداً أي اهتمام وكان قد أسقط بسرعة. كما تشكلت خطط من أجل «ابداً» حالاً في الدور التالي من إستراتيجية «إم.إس.إن». وبسبب ضعف الرهانات من أجل «مايكروسوفت» للغاية. كان ذلك بالضبط ما جعل حديث «جيتس» مع «هاتش» مهماً. إذ لم يكن «جيتس» قادراً على التحرك من خلال حق «مايكروسوفت» في قيادة صفقات خدمة ذاتية بشكل مكشوف. حتى تلك التي سخر منها فيما بعد على أنها لا تستحق العناء. ومن وجهة النظر العامة الكاملة، «جيتس» يوحي بأنه شخص حرفي بشكل بغيض، إذ لم يكن في الواقع منافقاً، حتى في النقاط التي يمكنه بسهولة أن يرضخ لها.

وقد تحسنت حالة «جيتس» قليلاً عندما سافر ثانية إلى واشنطن بعد شهر ليحاول شخصياً جعل «كلين» ووزارة العدل يتراجعان. وفي اللقاء، في مكاتب شركة واشنطن القانونية، «سوليفان آند كرومويل Sullivan & Cromwell»، جرب «جيتس» السحر، والغضب، والدعابة، والحزم، ولكنه لم يفلح كثيراً. حيث قال: «ديفيد بويز»، وهو المتقاضي الشهير الذي عينته الحكومة لمناقشة القضية في المحكمة، «لم أعمل لدى شخص بثراء «جيتس» أبداً. لكنى عملت مع بعض المليونيرات. والشيء الذي يشترك به هؤلاء هو أنهم يعتقدون بأنهم لو تدخلوا في الأمر شخصياً، فإن بإمكانهم إقناع أي شخص بأي شيء».

اعتبر «بويز» أنه من الأرجح أن أحد الأسباب التي وظفه «كلين» لأجلها هو أن «مايكروسوفت» لم تستطع. وجاهد «بويز» في النهاية مدافعاً عن «آي.بي.إم» ضد اتهامات الحكومة المقاومة للتروستات. كما جمع شهرة أكثر في هزيمة دعوى تشهير ضد «سي.بي.إس CBS» المقدمة من قبل جنرال متقاعد يدعى «ويليام ويستمورلاند»، وضغط الخبير المالي بالأوراق المالية التي لا قيمة لها «ميشيل ميلكين» بتحديد مليون دولار للمساعدة على التخلص من كارثة القرض والتوفير. وبعد وقت طويل، قاد جهود نائب الرئيس آل غور للإجبار على إعادة حساب يدوي للانتخابات الرئاسية التي تم التصويت عليها في فلوريدا لعام ٢٠٠٠.

وفي اللقاء، تابع «جيتس» في إصراره على أن «مايكروسوفت» لم تكن محتكرة. حيث قال: «بويز» «لقد كان في صراع. وهذه الحالة خطيرة».

وقد كان غياب الإستراتيجية القانونية المبدعة في جانب «مايكروسوفت» يدعو للدهشة، بالتوازي مع إبداع الشركة في إستراتيجيات العمل. وقد سلم محامو «مايكروسوفت» لصراع طويل من الإنهاك. وبدأ «نيوكوم»، بشعره الأشيب وربطة عنقه، النغمة المهذبة. وهو مستشار الشركة العام الذي كان قد أتى من شركة والد «جيتس» القانونية والذي تمتع بثروة هائلة.

وقد توقع «بويز» أن يقوموا بشيء ما على قدر من الجرأة. فلو عمل «بويز» لدى «جيتس»، لكانت «مايكروسوفت» في الولايات المتحدة قد

أخذت منحى مختلفاً تماماً. فبالنسبة للمبتدئين، ربما يتخلى «بويز» عن الجهد لمعارضة تخصيص الاحتكار. وقد كان دحض الدليل الواضح عن قوة السوق عبثاً غير فاعل. حيث يقول «بويز»: «لو كنت قد صنعت قضية «مايكروسوفت»، أحب التفكير في امتلاك ثقة الزبون بتبني تلك الطريقة».

كانت هناك طرق عدة أمكن لـ «مايكروسوفت» أن تضع يدها بواسطتها على المبادرة. ففي جانب المدعي عليك أن تكون قادراً على عمل بضعة أشياء لا تعتقد أنها ستحدث، فقط لطرح الخصم خارج التوازن. فعلى سبيل المثال، كان يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تؤسس سعراً منفصلاً من أجل المتصفح، لنقل ٩٤ دولاراً، وهو نفس السعر الذي طرحته «نيتسكيب» لبرنامجها للتصفح قبل أن تجبر على وصل عرض «مايكروسوفت» له مجاناً. ومثل هذه الحركة قد تسبب سخط الجمهور على الحكومة لإجباره أن يدفع على شيء كان في الماضي يحصل عليه مجاناً. وقد يسبب ذلك انسحاب وزارة العدل خاسرة.

لكن «مايكروسوفت» لم تقدم شيئاً من هذا. ففي أيار عام ١٩٩٨، عندما تم تأجيل الموعد النهائي للحكومة لرد الدعوى لبضعة أيام كمحاولة أخيرة للتوصل إلى اتفاق، تابع «جيتس» إصراره على قيادة شركته إلى الأزمة الأسوأ. ففي مكالمة في ساعة متأخرة من الليل، أظهر «جيتس» مرونة بشأن إزاحة قيود الشاشة الأولى التي تضعها «مايكروسوفت» على صناع PC. وقد حمل «كلين» الرد لاستكمال المفاوضات مع «نيوكوم» في واشنطن. وبعد يومين، تبخرت هذه المرونة.

حيث انتقل «كلين» مباشرة لرد الدعوى، بدون حتى مكالمة نهائية مع «جيتس». وقد أعطى تبدل «جيتس» الغريب في محادثات الدقيقة الأخيرة محامي الحكومة فهماً جيداً لخبرة شركاء «مايكروسوفت» في المفاوضات مع الشركة.

وسواء قصد «جيتس» أم لم يقصد أن يجتاز الخطط إلى ممارسات عمل قد تسقط غضب المدعين المقاومين للتروستات، فليس هناك من شك بأنه دفع «مايكروسوفت» عالياً حتى ذلك الخط. وعندها كان واضحاً بأنه أساء التقدير، ولم يكن قادراً على اتخاذ أي خطوات مهمة للعودة عنه. وقد أضاف المطلعون في «مايكروسوفت» بمرارة الحالة القانونية إلى قائمة المشاريع التي انحرفت بشكل مثير تحت رقابة «جيتس» المباشرة.

كما حاول مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيون بشجاعة قبول تفكير «جيتس». حيث أخبرني «ريكز» في ذلك الوقت «بأن «بِل» يركز على ما يفعلون في التكنولوجيا الخاصة بهم. وهكذا فقد كانت دراسة «جيتس» سريعة حتى إن القضية لم تستغرق الكثير من الوقت، وأضاف «نيوكوم»، «بِل هو زعيم الشركة. ولم يسمح لنفسه أو لأي كان أن يرتبك بسبب هذه المقاضاة. الفكرة هي أن يتم إبعاد الشركة عن مهمتها، وهو أمر غير واقعي في بيئتنا».

في الواقع، على أي حال، كان «جيتس» قلقاً بشأن هذه القضية، وقد أخبر مرافقين له أنه كان يفكر بها ست أو سبع مرات في اليوم.

ومع ذلك، فعندما كانت «مايكروسوفت» بحاجة زعيمها للدفاع عنها أكثر، فلم يكن «جيتس» يظهر للعيان.

## الفوز، أو المكان، أو العرض

عندما انتهت قضية وزارة العدل ضد «مايكروسوفت»، أعطاني محام للحكومة خطأ رئيساً بسيطاً للحكم فيما إذا كان العمل فاعلاً أم لا. فأخبرني أنه «إذا انخفضت احتياطيات الربح لديكم، فستعلم أننا قمنا بعملنا». تلك العبارة تضمنت الكثير من الإحساس المشترك، لكنها لم تتضمن سوى أسس قانونية بسيطة، ولهذا أصر الموظف الرسمي على الا يذكر اسمه.

لم يحالف الحظ «مايكروسوفت» بصعود احتياطي الربح لديها بشكل سريع تماماً كما خضعت ممارسات العمل فيها إلى تدقيق قانوني شديد. ففي نيسان عام ١٩٩٨، أظهرت مكاسب الربح الثالثة للشركة أن أرباح التشغيل، بين الأعلى لأي شركة رئيسة في الولايات المتحدة، وصلت فوق العلامة حيث يسقط نصف كل دولار من المبيعات كأرباح قبل الضريبة. ويقول السيناتور «هيرب كول» من «وسكانسن»، وهو عضو في هيئة القضاة في جلسات «هاتش»، «كنت سأتحداك بأن تأتي بأي شركة رئيسة في أي صناعة رئيسة حصلت على هذا القدر من المال».

كان دائماً هناك خلاف شاذ في تحليل «وول ستريت» المالي للأداء المتحد وبين التحليل المقاوم للتروستات لقوة السوق من قبل علماء الاقتصاد ورجال القانون. كما كانت أسعار أجهزة الحاسوب PC دائماً في سقوط حر، ومع ذلك كانت الأسعار التي تلقتها «مايكروسوفت»

لـ «ويندوز» و «أوفيس» ثابتة، إن لم تكن في زيادة. فبالنسبة لـ «وول ستريت»، كان ذلك شيئاً جيداً. فقد كانت قوة سوق «مايكروسوفت» تكافئ بغزارة بتعزيز مساند لسعر أسهمها. أي مكافأة الاحتكار.

كما اعتبر علماء الاقتصاد المقاومون للتروستات أيضاً احتياطيات الربح مفيدة كقياس لقوة الاحتكار. إذ إن احتياطيات الربح الضخمة المعززة هي دليل ظاهري على قوة الاحتكار، لأنه بدونها قد يبتعد الوافدون التواقون الجدد بدون شك. ولم تكن احتياطيات ربح «مايكروسوفت» متوافقة مع المنافسة. كما أخبرني «جارث سالونير»، البروفسور في علم الاقتصاد في مدرسة العمل في ستانفورد. فبالنسبة للمنظمات المقاومة للتروستات، يعد ذلك أمراً سيئاً.

وفي مقالة: في صحيفة «وول ستريت» عن تقارير لمكاسب «مايكروسوفت» الربعية. خصصت بشكل عام لتحليل «وول ستريت» لنتائج الشركة. وفي عموده في صحيفة «سان جوس ميركوري نيوزن» أنبني صديقي «دان جليمور» على تكرار مثل هذه القصص، التي صورت فيها الأرباح باعتبارها «تلاقي توقعات المحللين» في تشرين الأول عام ١٩٩٧، وبأنها «قوية بشكل مفاجئ» في كانون الثاني ١٩٩٨، «أعلى مما أجمع عليه المحللون» في نيسان ١٩٩٨، «فاقت تقديرات «وول ستريت» في تموز ١٩٩٨، «تلائم توقعات محللي «وول ستريت» في تشرين الأول ١٩٩٨، «وتنسف إجماع تقديرات وول «ستريت» في كانون الثاني ١٩٩٩.

لكن في نيسان عام ١٩٩٨، اقترحت بأن احتياطيات ربح «مايكروسوفت» «قد تثبت إحباطاً للأغنياء» في سياق عمل مقاوم

للتروستات وشيك الوقوع. وفي جواب استشهدت بـ «مافي»، الموظف المالي الرئيس، الذي يرفض أي علاقة بين النتائج المالية والأعمال المقاومة للتروستات. حيث يقول: «تنتج الأعمال الخاصة الفكرية احتياطيات ربح عالية عندما تنجح. والطريقة لقياسها ليست ضد قيد متجر البقالة: للسيناتور «كول». وعندما قرأ وكيل «مافي»، «جيري ماسترز» المقالة: في صباح اليوم التالي، تمتم إلى مسؤولي العلاقات العامة في «مايكروسوفت» قائلاً: «لقد أزعجتني القصة كثيراً».

فقد تمزق مسألة احتياطيات الربح الأكبر المألوفة لـ «مايكروسوفت» الشركة مرة أخرى أثناء المحاكمة. إذ يريد «بويز» أن يستخدم احتياطيات ربح «مايكروسوفت» كدليل على قوة احتكارها. لكنه لم يستند إلى أساس قانوني مؤكد. وقد نشر عالم الاقتصاد الخبير الخاص بالمحكمة، «فرانكلين فيشر»، مقالاته: مشيراً إلى صعوبات استخدام ذلك التحليل. لكن «فيشر» كان خارج خشبة الشهادة ومن غير المحتمل أن يتم استدعائه.

كما شهد عالم الاقتصاد في «مايكروسوفت»، وهو بروفسور لـ «إم.آي.تي» يدعى «ريتشارد سكمالينسي»، بأن الأرباح لم تكن مؤشراً موثوقاً على قوة الاحتكار أثناء استجوابه الحضوري. وعرض «بويز» مقالة: كتبها قبل ست عشرة سنة في «هارفارد لو ريفيو» قال فيها: «تقدم مقاومة الأرباح المفرطة دلالة جيدة على القوة على المدى الطويل». وعندما تحدى التناقض، فقد عبر «سكمالينسي» عن أحد الخطوط الأكثر بروزاً للمحاكمة: «ما الذي كنت افكر فيه آنذاك؟» وأضاف بأن المقالة: لم تعد تعكس وجهات نظره الحالية.

وعلى الرغم من ذلك، فقد سمي هذا الشاهد «ما الذي كنت أفكر فيه؟»، على حد قول «بويز» فيما بعد. و«أصبحت قضية «مايكروسوفت» تسمى قضية ما الذي كنت أفكر فيه؟»

ولم تكن «مايكروسوفت» قادرة على إقامة برهان فاعل على أنها غالباً لعبت دورها، ليس بكونها كمحطم أسعار، لا كمبتز للسعر. فإذا عملت «مايكروسوفت الشر» كمحتكر سلب عندما سيطرت على ٩٠٪ من السوق، فإن «توأمها الجيد» يسلك كمتحد لا يتعب عندما يكون لديه أقل من ٣٠٪. كما يضع توأم «مايكروسوفت» الجيد دوائر حول أصحاب المناصب المطوقة ويحطمها في محاولة لفتح حصونهم. وفي سوق برامج قاعدة البيانات، على سبيل المثال، هاجمت «مايكروسوفت» «أوراكل» بإستراتيجية تحطيم الأسعار الكلاسيكية. وحولت برنامجاً باهظ الثمن إلى سلعة سوق هائلة. وبالعمل من خلال الشركاء، قدمت رزماً تبلغ حوالي خمس تكلفة «أوراكل».

وشرح فريق الإنترنت في مذكرته الإستراتيجية لعام ١٩٩٥، بأن ٣٠٪ هو الرقم السحري الضروري للمحافظة على مصداقية أي زعيم للسوق. ويساعد المتحدي الذي يحظى بنسبة ٣٠٪ على إبقاء الأسعار تحت السيطرة، تقوية قابلية التشغيل المتبادل، وتشجيع الابتكار. والأفضل من ذلك، إذا كانت هناك شركات معادية واحدة أو أكثر تحمل تقريباً ١٠٪ مع المنتجات التي يمكن أن تتطور إلى تهديدات رئيسة بالتوازي مع التطورات المهمة في تكنولوجية ونماذج العمل.

وفي عام ١٩٩٥، كان هدف «مايكروسوفت» الأولي في حرب المتصفح الحصول على حصة في السوق بمقدار ٣٠٪ خلال اثني عشر شهراً. وعندما وصلت «مايكروسوفت» إلى ذلك الحد، كان ينبغي على المطورين والناشرين أن يتقيدوا بمقاييس شائعة أو تخفيض حصة كبيرة من العائدات المحتملة. وكمتحد، أبقت «مايكروسوفت» بشكل فعال مقاييس تكنولوجيا المتصفح مفتوحة. وأخفقت الميزات المطورة التي كانت متميزة لكل من إصدارات الشركة للمتصفح على العموم بتعويض ما فاتها.

وفي عام ١٩٩٨، كان السوق قد انقلب. وحددت منافسة «مايكروسوفت» نسبة ٣٠٪ كمقياسها الحاسم الخاص بها. وفي نشرة الإستراتيجية الداخلية، خططت «آي بي إم» المساعدة التي كانت تقدمها لـ «نيتسكيب» لتمتلك حصة في السوق على الأقل بنسبة ٣٠٪.

«إذا انخفضت بشكل عام دون هذا المستوى، سيشعر مطورو التطبيقات بضغط أقل لدعم «نافيجيتر» وسوف يتفاءلون ببرنامج عمل مستكشف الإنترنت بالكتابة في أسطح «مايكروسوفت» البينية،» كما حذرت المذكرة. «وعندما يقلل مطورو برامج الحاسوب الدعم أكثر فأكثر، سيبدأ الزبائن بالانتقال: إلى مستكشف الإنترنت وسنخسر الصراع من أجل كسب الزبائن».

وبالنسبة للزعيم تحقق نسبة ٦٠٪ من حصة السوق تجارة ناجحة. وهذا كاف لقيادة المقاييس. فلا زال علماء الاقتصاد بالنسبة لتكاليف التطوير المثبتة وبرامج الحاسوب العالية يعملون بدهشة على احتياطيات الربح الكلية. كما يمكن أن يكافئ مزود برامج الحاسوب

الذي يستجيب لطلب الزبون من أجل دمج أفضل، سهولة استعمال أكبر، وميزات جديدة، على سرعته وأفضليته في المنافسة.

فلن تصبح برامج الحاسوب مجانية، ولن يتباطأ الابتكار حتى يقف.

لكن بوجود مُتَحَدٍّ قوي، ستكون أي محاولة من قبل زعيم السوق لتقييد الزبائن أو استثناء المنافسين عرضة للعقاب من قبل الزبائن. فالسوق ذاته يقدم تحرياً عن السلوك الإجباري. كما تصبح قابلية التشغيل المتبادل تعزيزاً ذاتياً لأي زعيم سوق لا ينقلها وسوف يخسر الزبائن للاعب رقم اثنين أو ثلاثة، الذي سيقدم بالتأكيد ما يريده الزبائن. ولن يكون زعيم السوق قادراً على تأمين قيد دائم على السوق ولن يكون باستطاعته استنزاف أرباح الاحتكار.

وفي يو.إس. في «مايكروسوفت»، بدأ الشعب يتصارع مع التطبيقات التي تمتلكها أعمال خاصة بهدف إغلاق المنافسة في الأسواق الرقمية. وقد كتب «بورك» بأن ذلك الجهد كان قيماً. ولكنه اخترق القانون المقاوم للتروستات الذي وضع لغرض حماية، تحسين، وتعزيز الآليات الاقتصادية القوية التي تجبر الشركات على الاستجابة للمستهلكين. ولكن الأعمال المقاومة للتروستات هي بأثر رجعي للطبيعة، عبارة عن ممارسات رجعية فقط ضد الزيادات الأسوأ المقاومة للمنافسة.

وبمفهوم بديل، لعب «جيتس» ورقة رابحة إذ قدم للمدعين العامين ونقاده طلباً مهماً لسياسة عامة مترقبة لتشجيع المنافسة بهدف تسريع الابتكار، تخفيض الأسعار، زيادة قابلية التشغيل المتبادل، وتوسيع الوصول، وتعزيز احتواء اجتماعي أعظم. وقد يتحدى ذلك الصناعة

الداخلية، وليس فقط «مايكروسوفت» للتلاعب بالقوانين الجديدة للانفتاح. وربما يكون قد أيد مساحة عامة موسعة بشكل ضخم في برامج الحاسوب.

وتمثل المقاييس المفتوحة والبروتوكولات العامة في مركز النجاحات تماماً مثل الإنترنت والشبكة العالمية العريضة، «ملكيات عامة» رقمية. ومفهوم الملكيات العامة قديم، له جذور عميقة في القانون والتاريخ الإنكليزي. وفي بعض الأحيان يرتبط مع المأساة ـ عندما تجتاح المصالح الخاصة الفضاء الذي كان محمياً لاستعمال كل شخص. لكن هناك أيضاً أمثلة للجميع عن الملكيات العامة الناجحة من حولنا. فشوارع المدينة والحدائق هي ملكيات عامة. ولا ينبغي أن نجعل وجود الملكيات العامة الحيوية أقل أهمية من أنشطة السوق الحرة الخاصة. وبالفعل فبقدر ما تكون الملكيات العامة أكثر شيوعاً بقدر ما تكون الفرص الخاصة أكبر.

وفي عالم برامج الحاسوب، يعد مصدر القوة التحكم في الأسطح البينية الرئيسة، بالنسبة لكلا المستخدمين والمطورين. فالاختيار الأول لكل شركة هو التحكم بالسطح البيني الشعبي العريض الذي تعتمد عليه شركات أخرى. لكن إذا لم تكن لديهم مثل هذه السيطرة، فهم يفضلون أن يكون لديهم مقياس مفتوح أكثر من وجود منافس يملكها كلها. وبالنسبة لكل شركة، فإن الحصيلة الأفضل التي تأتي في المرتبة الثانية هي أن تكون الأسطح البينية الرئيسة مفتوحة بقدر الإمكان، مرتكزة على المقاييس المفتوحة أو حتى الأنظمة ذات المصدر المفتوح. وألا تقع تحت سيطرة أي شركة فردية.

والمثال الأفضل على هذه الحصيلة «الثانية الأفضل» هو الإنترنت نفسه. فالإنترنت ليس أكثر من مجموعة من البروتوكولات لتبادل رزم البيانات. ولا تملك أي شركة البروتوكولات، ولا ترخيص ضروري لاستعمالها. فما دامت رزم البيانات تلتزم بالخطوات الرئيسة البسيطة، فالكمبيوترات التي تتقيد ببروتوكولات الإنترنت ستقوم بإرسالها عبر الشبكة. ولا علاقة لما يفعله الناس أو الكمبيوترات مع رزم البيانات بالشبكة. والأهم من ذلك هو أن الإنترنت يتطور ويحرز جمهوراً حاسماً عندما يسلب اثنان من المهيمنين الأكثر احتمالاً على شبكات الرزم الرقمية على نطاق الأمة، «أي بي.إم» و «إي تي آند تي»، القوة بسبب صراعاتهم المقاومة للتروستات الخاصة المتواصلة.

وفي ذلك الوقت كان لدى «جيتس» فرصة مماثلة لتوسيع الملكيات الشائعة للمرحلة التالية من التطور التكنولوجي. فقد مثلت الأنظمة ذات المصدر المفتوح، المرخصة والمتوفرة علناً للتعديل، التحول التالي تجاه قابلية التشغيل المتبادل الكاملة. كما قدم نجاح نظام التشغيل ذي المصدر المفتوح لـ «لينوكس» دراسة عملية. ولأن العديد من المبرمجين يعملون في برامج «لينوكس» للحاسوب في نفس الوقت، كان النظام قد طور خطوطاً قياسية قابلة للتشغيل المتبادل. كما يستطيع مطورو الميزات الجديدة بسهولة أن يروا كيفية تكييف برامج الحاسوب لديهم لدمجها مع نظام «لينوكس» المتوفر.

والأهم من ذلك، كما شرح «ليسنغ» فيما بعد في ملخص الدعوى للقاضي «جاكسون»، لا يستطيع أي مشروع لمصدر مفتوح انتهاك

الشروط المقاومة للربط للقانون المقاوم للتروستات. حيث كتب «بينما قد يفضل أحدهم كشأن شعبي أسلوباً للتصميم، فلا تجبره القوانين المقاومة للتروستات على ذلك».

وخلال اضطرابات «مايكروسوفت» المقاومة للتروستات توقعت أن يلقي «جيتس» نوع ما من المفاجأة المذهلة للدفاع عن الشركة أمام من يحاول التقليل من شأنها. وفي ساعة متأخرة من أحد الليالي، كتبت لـ «جيتس» رسالة، وبالطبع لم ترسل أبداً». «عزيزي «بل»، افعل بالضبط ما طلبت منك الحكومة أن تفعل منذ البداية. وافصل نظام تشغيل «ويندوز» عن كل الأجراس والصفارات التي كانت قد أضيفت كجزء من حملة مستكشف الإنترنت. ومن ثم افتح وأطلق نظام المصدر من أجل «ويندوز». واجعله مجزأ تماماً، يعاد استعماله بسهولة وبالتأكيد بشكل حر. فبانقضاض واحد تزيل تماماً هدف الدعوى المقاومة للتروستات».

«أنت تحافظ على السيطرة على الأسطح البينية الحاسمة لبرامج الحاسوب التي ستقود دمج الشبكة والتي تسمى الآن مستكشف الإنترنت. «ويندوز» حر. أنت تلام على العائدات التي كشفت للحكومة. لذا خصص ١٩ دولار في السنة من أجل خدمة مستكشف الإنترنت. فالحجم مرعب».

«إذا قمت حقاً بهذا، فسوف تحدد «مايكروسوفت» ثانية برنامج العمل للعهد الرقمي. وسوف تدرك ببساطة الموجة التالية، بدلاً من أن تغمرك».

«مجرد فكرة. تحياتي الحارة».

## حر إلى الأبد

لم يكن «جيتس» مستعداً للقيام بشيء من ذلك. ففي شهادته لمدة عشرين ساعة في ثلاثة أيام في آب ١٩٩٨، استمر في لعب دور التلميذ المتغطرس. ترهل على كرسيه وتجنب التواصل بالنظر. وكان يحاول جعل الأمر لا يبدو مريحاً بقدر الإمكان لمستجوبيه.

وكتكتيك قانوني، فشلت طريقة «جيتس». حيث يزعم محامو الحكومة أنهم يصدقون بأن الشهادة المسجلة على الشريط لن تسمع أبداً في المحكمة. هذا معقول، فقط لأنه من الممكن أن يكونوا قد قدموا الشهادة على نحو أسوأ. وفي غرفة مؤتمر «مايكروسوفت» الملتهب بعنف، سلط «جيتس» الضوء على صورة ضوئية لشخص ذكي للمراوغة. وكان ذلك انتصاراً بالنسبة للحكومة. إذ يعارض الفيديو بشكل فعال شخصية «جيتس» العامة كمتنبئ رقمي رئيس.

وكانت النسخ الأولية تبوح بمستوى أعمق من الحقيقة النفسية حتى أكثر من الفيديو. بمحتوى أبيض وأسود، يبدو «جيتس» بوضوح وكأنه يراقب نفسه، وظهرت عدم قدرته على التحدث عن نجاحه الخاص المدهش، والتي جعلته عاجزاً عن الإدعاء بعظمة «مايكروسوفت» كشيء خاص به.

وسأل «بويز» عن تعهد «جيتس» المعروف تماماً والذي لم يكلف من أجل متصفح شبكة «مايكروسوفت»، «هل تذكر استخدام تلك الكلمات، «حر للأبد» هاتين الكلمتين تحديداً؟ »

«أنا متأكد بأني استعملتهما قبل خمس سنوات» قال «جيتس».

«حقاً؟» سأل «بويز».

فقال: «جيتس» ببرود «حر للأبد. أردت أن أكون حراً للأبد».

حاول «جيتس» تعطيل «بويز». بينما من جهة أخرى كان لديه تذكر سريع لمحاسن ومساوئ كل جدال إستراتيجي منذ بداية «مايكروسوفت»، فقد ادعى في شهادته أنه لا يذكر فيما لو كتب أو تلقى الكثير من الرسائل التي وضعت أمامه أم لا. فأراه «بويز» بريداً إلكترونياً بشأن علاقة «مايكروسوفت» مع شركة «آي.بي.إم». وفي تحوله إلى نقطة مختلفة، أكد بشكل عرضي أن «جيتس» كان قد وضع رمز «هام جداً» في أعلى الرسالة.

«لا لم أفعل ذلك» قال «جيتس»

«من طبع كلمة مهم إذاً؟» سأله «بويز»

«الكمبيوتر»

«الكمبيوتر، ولماذا طبع الكمبيوتر كلمة مهم؟

«هذه صفة مميزة للبريد الإلكتروني»

«ومن وضع هذه الصفة المميزة للبريد الإلكتروني»

«عادة من يرسله يضع هذه الميزة»

(ومن المرسل هنا، سيد «جيتس»)

«في هذه الحالة، يبدو أنني المرسل».

كانت منافسته الصلبة محايدة. فقد وعد «سليفكا» في بريد إلكتروني «جيتس» بأن «مايكروسوفت» «ستحتقر» عرض «جافا» لشركة «سان». فزعم «جيتس» أنه لا يعلم ماذا يقصد «سليفكا» بعبارة «تحتقر».

«هل هذا عدلٌ بالنسبة لي أن أفترض بأن كلمة «تحتقر» ليست رمزاً ما يعني قول أشياء لطيفة عنك؟» سأله «بويز».

وبعد بضعة مناورات، رضخ «جيتس» «في هذه الحالة أعتقد أنها تعني ما اقترحت».

بالتأكيد، كان «بويز» يثيره لإيقاعه. لكن عندما قرر «جيتس» التجاهل الذي تظاهر به، أعطاه «بويز» قسماً كبيراً من الحبل ليشنق به نفسه. وفي نهاية خطاب طويل من قبل «جيتس»، سأله «بويز» «هل يمكن أن أسأل الشاهد عن أي سؤال يجيب؟»

فاستدار «جيتس» إلى كاتب المحكمة «هلا أعدت قراءة السؤال؟»

فأوقفه «بويز» «لا. هل يمكنك أن تخبرني سيد «جيتس» على أي سؤال تدعي الإجابة؟»

قال: «جيتس» «سؤالك الأخير».

«هل تعلم ما هو؟»

«هل يمكنني جعله معقداً كما فعلت؟ لا»

«هل يمكنك إخباري عن أي سؤال تجيب؟»

«يمكنني أن أعيد ما يعقد السؤال؟»

لكن «جيتس» لا «بويز» كان من قرر أنه بدل محاولة إعطاء إجابة شائعة لتفاصيل الدليل، يمكنه ببساطة أن يراوغ.

وعلى الرغم من جهود «جيتس» القصوى، فقد اختفى جزء من الحقيقة. وعندما اعترض على الاختلاف بين «حصة السوق»، «وحصة الاستعمال»، كان يخبر «بويز» شيئاً عن كيفية عمل سوق برامج الحاسوب، حيث يكون ربح الحصة الأعلى من الاستخدام فائدة إستراتيجية طويلة الأمد أكثر قيمة من العائدات القصيرة الأمد. وعندما أصر على الاختلاف بين «لغة» جافا و«فترات اشتغال جافا»، كان يخبر «بويز» شيئاً ما عن إستراتيجية «مايكروسوفت» للاختيار المشترك للأجزاء الجذابة من لغة «جافا» بينما ينكر قدرة «سان» على الحصول على تقييدها الخاص لمطوري برامج الحاسوب.

وعلاوة على كونه مستقلاً وكثير النسيان، كان «جيتس» يشرح أنه كان مطلعاً على العمل بشكل كامل، ويقود شخصياً تكتيك وإستراتيجيات «مايكروسوفت» المنافسة. لكنه لم يرد قول الكثير. ومن بين الجميع، علم «جيتس» بأنه مسؤول قانونياً عن قوله الحقيقة الكاملة.

وبعد إدلائه الشهادة ليومين، طار «جيتس» بعيداً ليدرك الباخرة المسافرة المؤجرة من قبل «بول ألين» مع ٥٠٠ ضيف، كلهم في آلاسكا للترفيه عن «جيتس» وإبعاد تفكيره عن مشاكل الشركة القانونية. ولكن طريقته لم تتغير عندما عاد لليوم الثالث والأخير من الشهادة.

وفي إحدى الخطوات بدت فرصته الوحيدة للتأثير على المحاكمة، كان «جيتس» قد قرر التعتيم أكثر من الوضوح. وكانت مراوغته وكثرة

نسيانه في الشهادة قد قضت بعدم أهليته كشاهد في قاعة المحكمة. وقد يكون الدفاع القوي الذي اختار فيما بعد أن يضعفه بشكل حتمي بافتقاده للمصداقية. ولذلك تخلى «جيتس» بشكل مثير عن فرصته في الدفاع عن إستراتيجية «مايكروسوفت» للتبني الأفضل ببساطة للشكل الجيد من المنافسة في الأسواق ذات التكنولوجيا المتقدمة. وفي جلسة «هاتش» مرة أخرى في الشهادة، لم يكن «جيتس» قادراً، تحت الاستجواب، على شرح ممارسات عمل «مايكروسوفت» بصراحة.

قد يعترف فيما بعد بغلطته بشكل مباشر وفقط بشكل جزئي بعد اكتشافات «جاكسون» وأمره بانقسام الشركة، فقد اعترف «جيتس» أنه كان ينبغي عليه أن يشهد في دفاع «مايكروسوفت». «إذا أعدنا النظر، أعتقد أنه من الواضح أن كامل القصة عن البرمجة الشخصية. كيف كانت الأشياء العظيمة قد انجزت وكيف خلقنا بنية صناعية أكثر منافسة من صناعة الكمبيوتر قبل أن تتطور. تلك القصة لم تنته» على حد قول «جيتس» في «جود مورنينج اميركا».

لم يكن الافتقار إلى الوقت هو الذي منع «جيتس» من الشهادة في الدفاع. فكيف يمكنه أن يشرح بأنه كان مقيداً من قبل «وول ستريت» ؟ وأن السوق المطلع وافق وافترض أن «مايكروسوفت» كانت تقوم بالاحتكار؟ وأن قيمة «مايكروسوفت» الفلكية كانت متوقفة بدقة على مكافأة الاحتكار؟ ولماذا تستحق «مايكروسوفت» المكافأة؟ لأن «مايكروسوفت» كانت قد دافعت أكثر من أي شركة أخرى بشكل مؤذي عن «عوائق الدخول» ضد أي منافس آخر. فلم يعد «جيتس» يهتم بالمال. وكان المال

قد أصبح منذ زمن عبئاً عليه أكثر من كونه نعمة. وكانت «وول ستريت» هي التي طالبت بالاحتكار.

فكيف يمكنه أن يخبرهم بأنه لايمكن لأحد الحد من العوائق. لا «جول كلين»، ولا «براد سيلفربرغ» ولا حتى «جيتس» نفسه. بدون حل كل شيء؟ وأن كل شيء كان قد حل؟ وأن «مايكروسوفت» كانت قد وقعت في الجانب الخاطئ، إذا لم يكن لأي قانون محدد. فهو لنزعة تاريخية طويلة للتكنولوجيا؟

وكيف يمكنه أن يقول بأنه كان كشخصيات الرسوم المتحركة يجد نفسه محلقاً عالياً في الهواء وإذا تجرأ على النظر للأسفل فسيصطدم بالأرض؟

وهكذا ففي الدقيقة الحاسمة، كان قد فشل في مساندة شركته أو مساندة نفسه. وبالنسبة للمؤسس والرئيس التنفيذي للشركة الذي كان أكثر من أي شخص يحدد قواعد الاقتصاد الجديد، كان ذلك تنازلاً مذهلاً عن القيادة.

في إطلاق «ويندوز ٩٨» في تموز ١٩٩٨، عادت «مايكروسوفت» إلى المستودع الكهفي في فونت ماسون في سان فرانسيسكو. هذه المرة كانت الردهة مجهزة في تحية لعالم السيارات. فقد عرضت سيارات كلاسيكية، وكانت خلفية المسرح طريقاً عاماً طويلاً فارغاً، وهو الطريق ٩٨. عندما تجولت عبر الردهة مع مدير تنفيذي عال في «مايكروسوفت»، نظر من حوله ليرى فيما إذا كان أحد يسترق السمع وهمس لي.

«هل تعلم خطوة التسويق الداخلية لـ «ويندوز ٩٨» انحنيت مقترباً منه فهمس «أقل سوءاً».

عـقـد خطاب «جـيـتس» مـقـارنـات بين صناعـة السـيـارات المبكرة وصناعة PC، فكلاهما عبارة عن بدع صعبة الاستعمال. في الماضي لم تكن فاعلة مثل أحصنة التشغيل التي استبدلت فيما بعد. كما كانت صناعة PC في عام ١٩٩٨ مشابهة لصناعة السيارات في ١٩٢٠، كما صرح «جيتس».

كانت مقارنة غريبة، فـ «جيتس» يعرف جيداً أنه في عام ١٩٢٠ كان زعيم صناعة السيارات لا يزال «هنري فورد» الذي حكم شركته كأنها ملك إقطاعي شخصي وقاد الحصة المهيمنة لسوق السيارات مع نموذجه المنفرد، طريقة «أي لون ما دام أسودً»، وكانت طريقة «هنري» تعتمد على الحجم العالي، الكلفة المنخفضة. وكان قد تابع مجال الصناعة من الطفولة إلى سن المراهقة.

لكن «ألفرد سلون»، الرئيس التنفيذي الأسطوري لـ «جنرال موتور»، تولى صناعة السيارات حتى سن البلوغ. وكان «سلون» أبا التمايز في المنتج، كما كان أيضاً أبا البنية المتحدة الحديثة التي كان فيها المدراء يتمتعون باستقلال معتبر. وقد خسرت «فورد» الهيمنة على «جنرال موتور» لأن «هنري فورد» رفض التخلي عن إستراتيجيته التي كانت قد صنعت نجاحه، حتى بعد ان عمرت اكثر من قيمتها.

كان «جيتس» قد تعهد بأن يكون مثل «سلون». لكنه كان يتحول إلى «فورد».

وبعد أسبوعين، تخلى عن العديد من مهامه إلى «ستيف بولمر»، الذي كان قد سمي رئيساً للشركة. وبعد سنة ونصف، في كانون الثاني في

عام ٢٠٠٠، كانت لجنة «مايكروسوفت» ستعين «بولمر» رئيساً للتنفيذ للشركة أيضاً.

داخل «مايكروسوفت»، عامل المساعدون «جيتس» وكأنه شخص عانى للتو من انفصال مؤلم. لكن كان من الممكن إبعاده، حتى عندما يتعلق الأمر بمواضيع آمنة. تعلم الغولف. حيث وصف «جيتس» عندما نقل زميلي في صحيفة «وول ستريت»، «جون ويلك»، عن جهوده غير الناجحة في كسب عضوية نادي الغولف الوطني «أوجاستا» الشهير، حيث كان أصدقاء رئيس التنفيذ «وورن بوفيت» و «جاك ويليش» أعضاء فيه.

وقال: أحد المدراء التنفيذيين الذي يعمل بالقرب من «جيتس»: «كان «جيتس» قد ضمن آلة العصر خلال السنتين الأخيرتين. كانت حياته العملية مضطربة جداً».

وفي تقاريره للجنة، استمر «جيتس» بالتأكيد على أن الشركة كان لديها الوضع القانوني الأقوى، وأنه في النهاية ستسود العقلانية. لكنه كان صادقاً بشكل عقلاني ولم يستطع إنكار النتائج المحتملة. وفي كانون الأول، قرر أن يظهر في واشنطن دي سي فقط من خلال وضع القمر الصناعي على شاشة فيديو كبيرة في نادي الصحافة القومي. فأظهر غضباً شديداً مهماً تجاه «بويز». فقال: «جيتس»: «إنه حقاً يريد أن يدمر «مايكروسوفت». فقد ظهر ليحطم كل الأشياء الجيدة التي قمنا بها. وليجعلنا نبدو سيئين للغاية».

# 5

# حلقة مفرغة

## تصرفات ودودة

لقد كان بعض المدراء التنفيذيين لشركات أمريكية رئيسة مرتاحين للتعاطف الذي أظهروه تجاه «جيتس». لكن لم ينجح سوى القليلين منهم بكسب أصدقاء مخلصين مثل «ستيف بالمر».

في أواخر ١٩٩٧، لم يكن «جيتس» عازماً على التخلي عن زمام الأمور في وقت قريب. فقد توقع أن يرأس «مايكروسوفت» لعشر سنوات أخرى على الأقل. وعندما يفكر بالتنحي، فلن يكون من المحتمل أن يعهد بالسلطة لـ «بالمر». فبالنسبة لـ «جيتس» كانت «مايكروسوفت» بحاجة إلى شخص بمعرفة تقنية عميقة لإدارتها. ولكن «بالمر» ليس مؤهلاً لذلك. وفي معظم الشركات الأخرى، قد يعتبر «بالمر» خبيراً فنياً، لكن في بيئة «مايكروسوفت» المضطربة، فهو سيبقى دائماً «فتى أعمال». لقد كان ذلك قبل «جيتس»، عندما أساء التعامل مع الأزمات الكثيرة الأعظم التي طالما واجهتها الشركة على الرغم من عبقريته.

كما كانت «مايكروسوفت» تؤدي خدماتها على نحو هزيل بسبب تصلب «جيتس» في وجه التحديات القانونية للشركة. ولكن كان عدم

قدرته على تجنب مجزرة قاعة المحكمة فقط جزءاً من فشله الملاحظ. كما كان عنيداً أيضاً في وجه تحول النموذج الصناعي. فعندما تصادمت المملكتان، بدت «مايكروسوفت» وكأنها تسعى وراء الخسارة دائماً، غارقة في لهب قاعة محكمة القاضي «جاكسون» في دفاع عن إستراتيجية تكنولوجية عتيقة الطراز.

ولكن ذلك لا يعني أنه كان من المستحيل إدارة عمل ناجح مع قيود سياسة قائمة مقاومة للتروستات. فعملاقا التكنولوجيا الآخران اللذان احتلا مرتبة عالية في قائمة «ناسداك Nasdaq» كقادة قيمين للسوق في التسعينيات، كانا قد برعا في مناوشاتهما مع السلطات المقاومة للتروستات.

حيث كانت شركة «إنتل Intel» تقاضى من قبل لجنة التجارة الفيدرالية متهمة بأنها استخدمت قوى احتكارها لتحصل على إجازات براءة اختراع من شركات أخرى. وكانت القضية مستقرة قبل أن تذهب إلى المحاكمة، وذلك دون الاعتراف بذنبها. فقد وافقت إنتل بأنها لن تقوم بعد ذلك بقطع تجهيزات القطع للشركات التي لديها معها براءة اختراع أو أي قضايا قانونية أخرى.

كما كان لشركة «سيسكو سيستمز Cisco Systems» التي تسيطر على السوق في وسائل الشبكة تقريباً تماماً مثل سيطرة «مايكروسوفت» بالنسبة لأنظمة التشغيل PC، مناوشات عديدة مع الحكومة، ومع ذلك ففي كل مرة تتجنب فيها الشركة عملاً تنفيذياً جاداً. فقد كان شأن «جون تشامبرز» الرئيس التنفيذي للشركة الثرثرة بدل المعاداة لـ «جون

كلين»، وهو الرئيس المقاوم للتروستات غب وزارة العدل للرئيس كلينتون، وكذلك لمنفذين آخرين مقاومين للتروستات. فقد دربت «سيسكو» موظفيها على تجنب اللهجة المثيرة مثل «قتل المنافسة» و «الهيمنة على السوق»، وخصوصاً في البريد الإلكتروني. وقد استشهد بشريط فيديو مسجل مدته اثنتا عشرة دقيقة في عرض لموقع «سيسكو» الداخلي الالكتروني. كمثال عما لا يجوز فعله. بتحفيز «التشن» لـ «مايكروسوفت» في بريد إلكتروني في ١٩٩٦ على «جعل ويندوز أكثر نفوذاً». وبينما تتحكم «مايكروسوفت» لوحدها بمعظم مواصفات الأسطح البينية التي تسمح للبرامج بالعمل مع «ويندوز»، فإن «سيسكو» تلتزم ببعض الاستثناءات لمقاييس مفتوحة مؤسسة من قبل مجموعات الصناعة التي تحدد تحويل برامج الإنترنت الحديثة إلى بعضها.

من بين الشركات الثلاث، فقط «مايكروسوفت» أخطأت في حربها مع مدعي الحكومة. وبعد شهرين من رد الدعوى المقاومة للتروستات في أيار ١٩٩٨، توقف «جيتس» عن معظم مسؤولياته اليومية في إدارة «مايكروسوفت». وكان «بالمر» قد عين رئيساً. وخلال الثمانية عشرة شهراً التالية كان قد انتزع السيطرة على «مايكروسوفت» من «جيتس» بلطف وثبات وفعالية. وفي تشرين الثاني ١٩٩٩، وعندما وصف القاضي «جاكسون» «مايكروسوفت» (بالمحتكر المفترس)، أخبرني «بالمر» بأنه كان يدير الشركة تلك الأيام.

ولم تترك اكتشافات القاضي «جاكسون» القاسية للحقيقة خلال محاكمة دامت سبعين يوماً شكاً بأنه يُعَدُّ «جيتس» مسؤولاً شخصياً عن

سلوك «مايكروسوفت» المضاد للمنافسة. وفي استنتاجاته في تقرير مؤلف من ٢٠٧ صفحات استشهد جاكسون برسائل البريد الإلكتروني من «جيتس» نفسه ليظهر بأنه كان يوجه شخصياً وبشكل فاعل التكتيك العنيف ليس فقط ضد شركة «نيتسكيب Netscape» بل ايضاً ضد شركاء «مايكروسوفت» المفترضين مثل «إنتل»، «آي بي إم»، و «آبل». إذ كانت اكتشافات القاضي «جاكسون» توبيخاً مباشراً لأسلوب «جيتس» في العمل.

على سبيل المثال، وجد «جاكسون» بأن هناك إثارة لحملة شخصية لثلاثة أشهر لإقناع رئيس تنفيذ «إنتل»، ويدعى «أندي جروف»، بإبطال عمل «انتل» على برامج الحاسوب «إن إس بي NSP» المطورة من قبل «إنتل» لتحسين عرض الوسائط المتعددة للإنترنت.

حيث اعتبرت «مايكروسوفت» «NSP» تهديداً لـ «ويندوز» لأن المطورين الذين يتبنون التكنولوجيا يستطيعون بسهولة تكييف برامجهم مع أنظمة تشغيل أخرى. إذ نقل «جيتس» بأنه حاول إقناع «جروف» «بأن لا يشحن NSP أساساً». وبشكل عام، ضغط على «جروف» لخفض عدد الأشخاص الذين يعملون في برامج الحاسوب لدى «إنتل».

وبعد شهرين في ٢/آب/١٩٩٥، ذهب «جيتس» لرؤية «جروف» في مكاتب «إنتل» في سانتا كلارا Santa Clara، مع بديل ضمني يقضي بأنه طالما استمرت «إنتل» في تطوير برامج الحاسوب بمستوى خطة عمل تهدد «ويندوز»، فإن «إنتل» لن تكون قادرة على الاعتماد على دعم «مايكروسوفت» في الجيل الجديد من المعالجات المصغرة. وكتب

القاضي، لذلك علم مدراء تنفيذ «إنتل» بأن الشركة ستعاني من مشكلة في بيع القطع إذا أخبرت «مايكروسوفت» صناع PC بأنها توقفت عن دعمهم. ورفض «جيتس» أيضاً عمل «إنتل» مع شركة «صن Sun» من أجل برامج «جافا Java»، التي تضعف التعاون بين «إنتل» و«مايكروسوفت». لكن المشكلة الأساسية، كما أخبرني «جروف»، هي أن «إنتل» كانت تستخدم عائدات المعالجات الصغرية لتمويل تطوير برامج الحاسوب بمستوى خطة عمل تنافس «مايكروسوفت». وهذا يعكس صورة الشكوى الرئيسة التي وجهت فيما بعد ضد «مايكروسوفت» بأنها تستخدم أرباح احتكار «ويندوز» لتمويل برامج حاسوب مجانية لتضعف معنويات المنافسين.

وهكذا تراجعت «إنتل». وفي تشرين الأول ١٩٩٥، نقل «جيتس» بأن «إنتل» شعرت بأن «مايكروسوفت» أجبرت صناع PC على الموافقة على تجميد «NSP». ومع ذلك، فقد أراد من مدير تنفيذ «مايكروسوفت» أن يبقى حذراً. فقد كتب: (إذا لم تكن «إنتل» ملتزمة بشكل كامل بدورها في الاتفاق، فعليك إعلامي).

وجد القاضي «جاكسون» بأن «جيتس» كان قد وجه أيضاً الحملة لإيصال «IBM» إلى الجحيم. ففي تموز ١٩٩٥، اتصل «جيتس» بمدير تنفيذي في قسم IBM للحاسب الشخصي ليوبخه على بيانات شركته العامة التي تقلل من شأن «ويندوز». إذ قامت IBM قبل شهر بعقد صفقة لشراء «لوتس ديفيلوبمينت Lotus Development»، وأعلنت أنها كانت تدخل مجموعة «لوتس Smart-Suite» بدلاً من «مايكروسوفت أوفس Microsoft Office» في بعض PCS سطح المكتب. وكجزء من

نفس الحملة المسماة «IBM أولاً». كما قامت «بيج بلو Big Blue» أيضاً بمحاولة أخيرة لتسويق «أو إس/٢ OS/٢» وهو نظام تشغيل PC الخاص بها. ومع ذلك، ولتحافظ على منافستها، فقد احتاجت إجازة لـ «ويندوز ٩٥»، والذي كان قد حان إطلاقه في انطلاقة قوية في بضعة أسابيع.

بعد مكالمة «جيتس»، ذكر القاضي «جاكسون» بشكل مشؤوم بأنه «مايكروسوفت» بدأت تنتقم بشكل جاد من شركات «IBM PC». وتضمن الانتقام تعليق المفاوضات بشأن «ويندوز ٩٥» من أجل محاولة لتوجيه تدقيق مطول لالتزامات «IBM» الضريبية السابقة.

أخبر مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيون مفاوضي «IBM» بأنهم يستطيعون المساعدة في إزالة التدقيق بتقديم تنازل مقبول لـ «جيتس»، مثل تعليق إدخال «سمارت سوت Smart Suite». وفي النهاية، لم تمنح «مايكروسوفت» «IBM» رخصة «ويندوز ٩٥» حتى قبل ١٥ دقيقة من حدث انطلاق المنتج في ٢٤ آب ١٩٩٥.

وجد القاضي «جاكسون»، أنه بعد سنتين عاد «جيتس» ثانية كرئيس تنفيذي في «مايكروسوفت»، وهذه المرة ضد شركة «Apple». في حزيران ١٩٩٧، أخبر «جيتس» مدراء تنفيذ «مايكروسوفت» في بريد إلكتروني بأن المفاوضات مع «Apple» لم تسر على نحو جيد إطلاقاً. كان «جيتس» يسعى لإقناع «Apple» بتبني متصفح «مايكروسوفت» وبإسقاط تهديداتها بإثارة دعوى براءة اختراع. وكان التهديد الأكبر بإلغاء تطوير «ماك أوفس Mac Office»، وهو إصدار «Apple» لمجموعة من برامج سطح المكتب لـ «مايكروسوفت». وقد يعني إلغاء

«Mac Office» موتاً حتمياً تقريباً بالنسبة لشركة «Macintosh»، التي كانت قد خسرت معظم دعمها من مطوري برامج الحاسوب. وكتب «جيتس» أنه اتصل بـ «جيل أميليو» الذي كان عندها الرئيس التنفيذي لشركة «Apple» ليسأله «كيف ينبغي أن نعلن إلغاء Mac Office». وعندما تولى «ستيف جوبز» «Apple» في ١٩٩٧حصلت «مايكروسوفت» على غرضها.

وبعد أسبوع من حكم القاضي في تشرين الثاني ١٩٩٩، مشى «جيتس» على مسرح قاعة احتفالات لاس فيغاس Las Vegas إلى لازمة «أمجدك» لـ «فاتبوي سليم». وكان هناك لينقل ملاحظاته السنوية الرئيسة في عرض شركة «Comdex» للكمبيوتر. ربما تكون تلك لحظة خرقاء بالنسبة له بالوقوف أمام عدد من لاعبي صناعة الكمبيوتر بكون «مايكروسوفت» مدانة بالإكراه. وصف «جاكسون» «مايكروسوفت» بحاكم مطلق قوي في الصناعة الذي يكافئ أصدقاءه ويعاقب أعداءه. وكان قد وجد، على سبيل المثال، بأن صناع PC مثل «IBM» و«Gateway»، والذين قاوموا «مايكروسوفت» دفعت أكثر للحصول على «ويندوز». أما الشركات الصديقة لـ «مايكروسوفت»، مثل Compaq، Pell، و Hewlett-Packard، فقد دفعت أقل. لكن «جيتس» تجنب حقيقة الاكتشافات بمجملها وأعلن موقفه بغضب لطيف قائلاً «أننا كلنا شركاء في ذلك». كما كان اعترافه الوحيد بالفشل القانوني ملاحظته الساخرة في بداية حديثه، «هل سمع أحدكم مؤخراً عن أي محامٍ جيد يجيد قول النكت».

على الرغم من ذلك، خلال شهرين من إصدار اكتشافات القاضي «جاكسون»، سقط الحذاء الآخر». ففي كانون الثاني عام ٢٠٠٠، انقلب إلى «بالمر»، اللقب الإضافي لرئيس التنفيذ.

من البداية، كانت إدارة «مايكروسوفت» للتغطية الإعلامية لتخلي «جيتس» بالتدريج عن السلطة بارعة. فقد جهز فريق العلاقات العامة موظفي «مايكروسوفت» الذين نظمت لهم لقاءات مع مراسلي نيويورك في «كين أوليتا» Ken Auletta في آذار ١٩٩٩ للإجابة على الأسئلة «كيف تعتقد بأن المحاكمة قد أثرت على «بِل» ؟ هل ضعفت معنوياته؟ أم أنه محبط؟.

وكانت الإجابة المقترحة «لقد كان واضحاً أن «بِل» لا زال مركزاً على دوره في إدارة الشركة وتوجيه التكنولوجيا إلى الأمام. هذا هو هواه. وسبب مجيئه إلى العمل كل يوم. ولم يتغير شيء من هذا». ولكن عدم تغير «جيتس» كان جزءاً من المشكلة.

خلال ثلاث سنوات من العمل القانوني، لم يعترف «جيتس» علناً بلحظة شك بنفسه حول أفعاله الخاصة أو ممارسات الشركة. لقد شدد على أنه ليس هناك من شيء، بالتأكيد لا شيء، قد يعود به إلى الوراء ويقوم به بشكل مختلف. وقال: «جاكسون» فيما بعد أن تصلب «جيتس» أثر في قراره لتحطيم الشركة.

لكن عندما استلم «بالمر» القيادة، كان أقل قلقاً بشأن انحلال «مايكروسوفت» في المحكمة مما كان قلقاً بشأن انحلالها داخل الوطن. إذ قال: «بالمر» فيما بعد «لم يكن لـ «جيتس» مقدرة شخصية مذهلة

على رؤية الكثير من الأشياء بل أيضاً كان له القدرة على حفظ الكثير منها في عقله». «أنا لست سيئاً ولكني لست كـ «بِل». ولا أعتقد بأنني أنا و «جيتس» نتعلق بهذه الشركة في هذه النقطة، وفي هذا المقياس. فليس هناك شعور بعدم الاحترام»..

وقد كان «وارين بوفيت» أحد أصدقاء «بِل» المتشوقين لعرض دلائلهم على مراقبة «بِل» لـ «مايكروسوفت». إلى جانب «بالمر» و «جيتس»، كان «بوفيت» و «جيتس» أحد يقضيان أجمل أوقات الأصدقاء الأغنياء في التاريخ، وهي سلسلة مستمرة من لعب البريدج Bridge»، والرحلات بالقطار، والحفلات الموسيقية.

فقد قال: «بوفيت» للقاضي: «كنا نلعب لعبة البريدج على الإنترنت. وكنت أنظف ساعته الجدارية كما أفعل دائماً. وهذه الحيلة الصغيرة فصلت الكهرباء عن حاسوبه لتفادي الخسارة».

لم يكن «بوفيت» قد راقب تماماً نقاط الحديث المقترحة من قبل مجموعة العلاقات العامة، بأن «جيتس» كان سيعمل بجد كما كان دائماً في عمله الجديد، وبأن معاملته القاسية على يد مدعي الحكومة لم تلعب أي دور في قراره للتنحي.

وقال: «بوفيت»: «بِل هو الأسعد والأكثر إنجازاً، ويمكن أن أخبركم من خلال الحديث معه، متى يكون خارجاً في أسبوع التفكير Think Week . لذلك أعتقد أنه أدرك بأن هذا ما يستمتع به وانه افضل في ذلك. ولكن لماذا لا يحول أسبوع التفكير إلى عمل بوقت كامل». «أنا أعلم أن موضوع الحكومة لم يكن ممتعاً. عندما لا يكون هناك شيئاً

ممتعاً جداً، فقد يبحث عن أشياء أكثر متعة. وقد يحصل ذلك بدون الحكومة، لكن موضوع الحكومة ركز على هذا الأمر».

إن منح «جيتس» وقتاً أطول لإدارة إستراتيجية الشركة التقنية كان السبب العام لإراحته من معظم مسؤوليات عمله. ولكن لم لكن هذا صحيحاً تماماً. فقد احتاج «بالمر» لمنح «جيتس» وقتاً كافياً ليتنحى بحيث يستطيع الآخرون تغيير إستراتيجية «مايكروسوفت».

إن رؤية «جيتس» التكنولوجية المتحدة بإحكام كانت قد أربكت «مايكروسوفت». وقد سبب ارتباطه العنيد بإستراتيجية «ويندوز في كل مكان» إضاعة «مايكروسوفت» للكثير من فرص الإنترنت. فقد توصل أعضاء اللجنة إلى نظرية موحدة لربط العالم الرقمي الداخلي تحت راية «مايكروسوفت». فقد كان مسوقو «مايكروسوفت» شديدي الحاجة لرسالة يمكن أن يبيعونها للمطورين المتعطشين لاستغلال الإنترنت. «أخبرهم أن يكتبوا لـ «وين ٣٢ Win32» هذا ما كان يصرخ به «جيتس» حتى عام ١٩٩٩.

قال: بمرح: «ماذا فعلوا؟!»

عندما تعمق «بالمر» في مهامه الجديدة، كان الدليل الذي حصل عليه لحقيقة مزعجة تقضي بأن «جيتس» كان قد قاد الشركة إلى طريق خاطئ.

وقد كانت مشكلات الإدارة التي حثت اللجنة على الموافقة على تحرير «جيتس» من مسؤولياته اليومية في أيار عام ١٩٩٨ تزداد سوءاً. فقد كانت الشركة بغير هدف كما لو أنها كدست الأرباح والمكاسب القياسية.

فقد استبدلت «مايكروسوفت» المتمرد الثائر بـ «مايكروسوفت» الملتزم المدافع. وقد أعطى الابتكار طريقاً للسياسات الداخلية، ولفرق العمل للصراع الوظيفي. إذ كان اتجاه «جيتس» التقني وأسلوبه الإداري أصل المشكلة.

لقد كان «بالمر» الحامي ومخفف الصدمة على «جيتس» منذ أن التقيا للمرة الأولى أثناء سنتهم الثانية في «كوريير هاوس» في هارفارد. وقال: «ليجند» بأن «بالمر» المسؤول كان يغلق الباب والنوافذ بعد أن يترك «بالمر» الشارد الذهن غرفته في سكن الطلاب مفتوحة للأمطار عندما يذهب إلى منزله في عطلة الميلاد. وبعد السنة الأولى لـ «بالمر» في مدرسة ستانفورد للعمل، سأله «جيتس» أن يأتي إلى «مايكروسوفت» ويساعده في إدارة العمل النامي، حيث كان فيها ثلاثون موظفاً آنذاك. ويحب «جيتس» و «بالمر» إخبار قصتهم عن مفاوضات الراتب. حيث كان «جيتس» عندها في الرابعة والعشرين من عمره، وبينما كان يمضي عطلته في «كاريبين» خارج «دو واب دو واب»، نادى «بالمر» عبر مذياع قوي. كان الاتفاق على خمسين ألف دولار كراتب وسبعة بالمائة من الشركة حتى مع أسعار أسهم «مايكروسوفت» المنخفضة، فإن حصته ٥.٤٪ عندها كانت تساوي تقريباً ١٢ بليون دولار في كانون الثاني عام ٢٠٠٠ جاعلة منه أحد أغنى الرجال في العالم.

وهكذا كان بينهما رابطة استندت على اختلافاتهما مثلما استندت على أوجه الشبه بينهما. فقد كان «جيتس» انطوائياً يحب الناس بشكل أساس من أجل الحوافز الفكرية التي يقدمونها. ولم يكن يحب التواضع

كثيراً. بينما كان «بالمر» منفتحاً يستمتع بملذات المشاركة في النشاطات الاجتماعية من أجل غرضه الخاص. ويبدو واضحاً بأنه لإدارة شركة توظف ٣٥ ألف شخص، فإن حب الناس يساعد على ذلك.

كان «بالمر» أقوى من النواة الصلبة في كل لحظات «مايكروسوفت» الأخطر. فقد كان «بالمر» من قاد «مايكروسوفت» أثناء أزمتها الرئيسة الأولى في انفصالها عن شركة «آي.بي.إم» في ١٩٩٠-١٩٩١ التي قادت إلى نجاح «ويندوز» وزوال «أو.إس/٢» . وهذا الانعكاس الإستراتيجي هو جزء من المعرفة المكتسبة لصناعة الكمبيوتر. فقد وضع الانفصال «مايكروسوفت» الصغيرة جداً وبرامج «ويندوز» غير المحنكة في منافسة مباشرة مع «آي.بي.إم»، شريكتها السابقة، والشركة الأكبر للكمبيوترات في العالم.

وقد لعب «بالمر» دوراً صغيراً لكنه رئيساً في تركيز رد فعل الشركة على الأزمة الثانية الرئيسة وهي الإنترنت. فقد كان زبائنه وبخاصة حكومة الولايات المتحدة يطالبون بما يسمى «تي سي بي/آي.بي TCP/ IP». لم يعرف «بالمر» ماذا كان يعني هذا بالضبط، لكنه عزم على إعطائه للزبائن ومطالبة مبرمجي «مايكروسوفت» بتضمين ما كان بالفعل بروتوكولات الإنترنت الأساسية في برامج الشركة للحاسوب.

يبدأ يوم «بالمر» في الساعة السادسة صباحاً، بالركض. فقد كان نادي الصحة مع انتقالات من مواقف سيارات «مايكروسوفت»، بشكل فعال يسهل لياقة الشركة. وقد استمرت لعبة كرة السلة السريعة أسبوعياً لعدة سنوات، وهي منافسة دائمة بين الجنرالات والأحصنة المدربة. ولقد كان «بالمر» دائماً أحد الأحصنة.

وعندما يكون في البلدة، فإنه يصطحب ابنه الأكبر إلى المدرسة في الصباح. فهو يقتطع عمله عند الساعة ٥.٣٠ أو السادسة بعد الظهر، بحيث يستطيع تناول العشاء مع زوجته «كوني» وأولاده الثلاثة. وخلال شهر في عام ١٩٩٧، كان والدا «بالمر» قد أصيبا بسرطان الرئة. توفيت والدته بسرعة، بينما كان يزور والده لمدة ثلاث سنوات كل ليلة حتى توفي هو الآخر في عام ٢٠٠٠.

أثناء العمل اليومي لم يكن أبداً يرفع انتباهه. فقد كان يومه مقسماً إلى مجموعات من نصف ساعة. فهو ينتقل بشكل مستمر من اللقاء الأول، لنقل مع مصمم ميزة «طاولة المحور» في برنامج جداول «إكسل» الشاملة، إلى موعد الغداء مع رؤساء التنفيذ لشركة «فورتشن ٥٠٠» المهتمين بالشراكة معهم، حتى مراجعته الأخيرة للخطة الثلاثية للعمل لنائب الرئيس. وبعض اللقاءات تدوم أقل من دقيقتين.

كان «بالمر» يحفظ عن ظهر قلب المجلد المنزوع الأوراق الذي يحمل الملخص التجاري بصفحة واحدة للأداء والخطط لـ «مايكروسوفت» أكثر من أسماء شركات تابعة أجنبية مملوكة بكاملها. فإذا لم يكن المدير التنفيذي قد دون أسئلته، فلا يضيع «بالمر» وقته بجعل مرؤوسه يبدو أفضل. «عد عندما تكون مستعداً فمن الواضح أنك لم تجهز بعد».

خلال الأسابيع الثمانية أو التسعة التي يكون فيها على الطريق، يشعر بأنه شخص أخرق. ففي رحلة أوروبية لمراجعة عمليات البيع، زعم انه قضى ١٢٠ ساعة من العمل من أصل ١٦٨ ساعة على أرض الواقع.

ولم تتم ترقية «جيتس» إلى لقب رئيس في عام ١٩٩٢ لأن لجنة مدراء «مايكروسوفت» شعرت بأنه لم يكن خبيراً كفاية للعمل. فطاقته الهائلة وأسلوبه العدواني عادة يمكناه من إنجاز العمل لكنه في بعض الأحيان يؤدي إلى إلحاق الأذى مقابل ذلك. حيث قال: «بريان فالنتاين»، وهو موالٍ لـ «بالمر» وهو الآن مدير لـ «ويندوز» «يمكنه أن يكون مباشراً جداً. يمكنه أن يعطيك رأيه أولاً. وقد يكون من الصعب إقامة جدال معه، لتلطيف الوضع».

وحتى عند ارتكاب خطئه الأكبر فقد كان هذا عادة زيادة في الحماس، وليس مكراً. حتى أن تعليقه في استنكاره لـ «جانيت رينو» لم يبد شيئاً جيداً في مضمونه. في مؤتمر لأصحاب الأعمال الصغيرة الذي التزم فيه «بالمر» بأن تسلم «مايكروسوفت» لهؤلاء الزبائن الغافلين عنهم غالباً، بلا مبالاة بما فعلت الحكومة.

وإذا خسرت «مايكروسوفت» صفقة، قد يرفع «بالمر» سماعة الهاتف ويصرخ «أنت إما صديق أو عدو! وأنت الآن عدونا». فقد كان هذا تهديده لـ «ديفيد دورمان»، الذي كان عندها الرئيس التنفيذي لـ «باسيفيك بل Pacific Bell» ومن ثم رئيساً لـ «إي تي آند تي AT&T»، عندما عقدت شركة «باسيفيك بل» اتفاقاً لتوزيع متصفح «نيتسكيب» بدلاً من متصفح «مايكروسوفت». ومن ثم تراجع «بالمر» بعد أن ذكره «دورمان» بأن «باسيفيك بل» كان لديها ٣٤ الف PCs سطح مكتب تشغل «ويندوز» ووبخه «كيف يمكنك أن تدعو زبوناً متحداً عدواً؟» وحالماً غير «بالمر» لهجته وسأل كيف يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تعمل بشكل أفضل في المرة القادمة.

فقد بدت دماثة «بالمر» السهلة وطريقته المتقلبة بفهم العمل تماماً ما تحتاجه «مايكروسوفت»، أي النقيض التام لعزلة «جيتس» الغامضة.

عندما تم تجاوزه في عام ١٩٩٢، كان «بالمر» موعوداً بترقية أخرى في العمل إذا تبنى التحدي لتحديث عمليات التسويق والمبيعات العالمية لـ «مايكروسوفت». ووفقاً لمعظم الآراء، كان التسويق والمبيعات أقسام الشركة التي بقيت في شكلها الأفضل في التسعينيات. أما بالنسبة لمجمل الحديث بأن «مايكروسوفت» كانت بيئة من المهندسين، فقد كانت قوة مبيعات «بالمر» العالمية لديها روح الجماعة الأفضل.

وحالما سمي رئيساً، تعمق «بالمر» في المشاكل بكل تركيزه ومقدرته الخيالية على التحمل.

وكانت فرق المنتج التي صممت وبنت وفحصت برامج الحاسوب لـ «مايكروسوفت» في فوضى كبرى. فقد منع «بالمر» ٥٠ ساعة ونظم مقابلات مباشرة مع مئة أو أكثر من مبرمجين ومدراء يعملون على «ويندوز»، «أوفيس»، و «إم.إس.إن». «أين الخطأ في الشركة باعتقادكم؟» فقد أراد أن يعرف كيف يمكن إصلاحه.

كان «بالمر» مصدوماً بما سمع. فسأل زملاءه «أين كنت؟ كيف سمحت للأمور بأن تسوء هكذا؟»

كانت الفرق في فوضى، وقد ضعفت معنوياتها من المنافسة والعجز. وكان الأشخاص الذين يقومون بالشحن والمختصون في تسويق المنتجات، قد استاؤوا من الحالمين الذين كانوا دائماً يمتلكون أفكار

خيالية لميزات جديدة. وبشكل مماثل، فقد استاء المقاولون الذين يبحثون عن الاستفادة من الحاجات المباشرة للسوق من المعماريين الذين ركزوا على صروح ضخمة ربطت العديد من مبادرات «مايكروسوفت» مع بعضها. وقد أخبرني «بالمر» فيما بعد «بعض الناس اعتقدوا أن الأمور كانت تسير على ما يرام. واعتقد آخرون أننا بحاجة إلى استرجاع المسار الصحيح».

كما أن العديد من العمليات التي نجحت بينما كانت «مايكروسوفت» صغيرة لم تكن عندها على قدر من الأهمية عندما كبرت الشركة. فقد كان نصف الموظفين الأربعين ألف تقريباً قد وظفوا أثناء السنوات الخمس السابقة. وكانت مواضيع داخلية تستهلك أكثر وأكثر. واشتكى الناس من الحاجة للاستجابة إلى مئات الرسائل البريدية كل يوم، للتكيف مع إعادة تنظيم أخرى. وقد طلب العديد من الموظفين من «بالمر» ألا يستخدم أناساً جدد. وبألا يجعل الشركة أكبر من ذلك وإلا سوف يغادرون.

كان الوافدون الجدد والمتمرسون محبطين بالحجم المتزايد للسياسات الداخلية. فقد بدت الشركة بطيئة في الاستجابة إلى حاجات السوق الجديدة ومقاومة التغيير. ولم تكن تتخذ قرارات أو تضع أولويات، حتى أن تغييرات بسيطة، مثل تحويل فريق صغير إلى مجموعة جديدة، كانت تستغرق تقريباً تسعة أشهر. وشعر بعض الموظفين بأن «مايكروسوفت» كانت تصم عن حاجات الزبائن، واعتقد آخرون أنها كانت سريعة الاستجابة، واعدة بأنظمة تشغيل مدمجة تماماً تتطلب برامج إصدار متزامنة مما جعل فرق المنتجات في إرباك كبير.

وجد «بالمر» بأن بضعة أناس فهموا إستراتيجية «مايكروسوفت» الكلية. واستنتج أنه إذا لم يفهم الموظفون الرئيسيون خارطة الطريق، فربما لن يفعل أحد. حيث قال: «يريد الناس إحساساً واضحاً بالرؤية والأولويات».

وكان هناك حاجة للتغيير وقد أخبر العديدون «بالمر» بأنّ الشركة تحتاج إلى وضع يدها على المبادرة، أي مبادرة كانت. فقد لاحظ الجميع بأن «مايكروسوفت» كانت قد فقدت هيمنتها الساحقة. فهي لا تزال تهيمن على PC، لكن PC كان جزءاً صغيراً من الكل. كما علم «بالمر» أن سلامة «مايكروسوفت» على الأمد الطويل تعتمد على أكثر من مجرد بيع نسخ من «ويندوز»، إذا اعتمدت على تقديم خطة عمل يستهدفها مطورو برامج الحاسوب لتطبيقات جديدة أو موجودة. وفي خضم هذا، كان «ويندوز» يزول بشكل ملحوظ. وبالطبع كان لا يزال هناك تطبيقات لـ «ويندوز»، ولكن أين الصدى؟ النمو؟ كان في الشبكة مجموعة جديدة من الأجهزة مثل الخدمات اللاسلكية «كامز بالمبايلوت PalmPilot٣ Coms»، أو «إن.تي.تي دو.كو.موز NTTDOCOMOS»، والتي كانت آخر موضة في اليابان. وفي سوق بعد الآخر، كانت «مايكروسوفت» قد استطلعت المنافسين وهم يتوصلون إلى مراكز قيادية كبيرة. وعندما أصبحت «مايكروسوفت» متوازنة لتهيمن، كانت الشركات متحمسة لتبقى على مقربة منها. وعندما ضعف نفوذها عندئذ، كانوا يشعرون بالسعادة لتركها تتخبط. حيث كانت «مايكروسوفت» تعاني من انهزامات مهمة وتجني القليل من المكاسب. وهكذا كان عالم تكنولوجيا المعلومات يتخلص من خوفه.

وفي الأسبوع الأول من كانون الأول عام ١٩٩٨، دق «بالمر» ناقوس الخطر. فقد نظم لقاء لمدراء التنفيذ الأعلى البالغ عددهم أربعين، والذين يسمون «المستوى الرابع عشر»، وهم المدراء العامون ونواب الرؤساء. (وقد قام «بالمر» فيما بعد بزيادة عدد الدرجات في مقياس الدفع لـ «مايكروسوفت» لإعطاء الشركة مرونة أكبر في إجراء الترقيات. وهكذا فقد عرفت مثل هذه اللقاءات عندئذ للموظفين الأعلى «المستوى الثامن والستين»).

لقد كان تقرير «بالمر» مكشوفاً بوجود «جيتس» إلى جانبه. فقد كانت منتجات الشركة صعبة الاستعمال، بميزات لا تلبي حاجات الزبائن، لأن معالم «ويندوز» لم تكن واقعية بل مستحيلة التصديق، ولا أحد يستطيع الاعتماد عليها. كما كانت الممارسة القديمة لتنافس فرق التطوير ضد بعضها بمثابة إخفاق، على حد قول «بالمر»، خالقة صراع ومصادر مشتتة لسنا بحاجة إليها. فعلى «مايكروسوفت» أن تحدد الأولويات. وينبغي عمل العروض التجارية.

فبدون إعادة تنظيم كبيرة، فإن اندفاع الموظفين للمغادرة سوف يسرع، على حد قول «بالمر». ولن يكون الناس قادرين على تأسيس منتجات عظيمة، ولن يستمتعوا بالعمل. «سوف نقتحم وسأدعو إلى حلقة منحدرة مفرغة».

«نحن في وضع مهم من أجل سلامة ونجاح «مايكروسوفت» للأمد الطويل. فإذا لم نفعل الصواب، فلن نكون في مكان عظيم لثلاث أو أربع سنوات من الآن؟»

## الانقلاب

في قمة إدارة الشركة، هناك «رجال بِل» وهناك «رجال ستيف». ومثل «جيتس»، فإن رجال «بِل» يرغبون بإنجاز كل شيء بدون عروض تجارية. وكـ «بالمر»، فإن رجال «ستيف» يعتقدون أنهم يعلمون كيف يحددون الأولويات بدون رحمة ويضحون بما هو غير ضروري. كما يعتقد رجال «بِل» بأن الربح يتعلق أكثر بالإستراتيجية. بينما يرتكز رجال «ستيف» أكثر على التنفيذ العملي. ويميل المفضلون لدى «جيتس» نحو التبعية التقنية. بينما من الأرجح أن يكون الموالون لـ «بالمر» أكثر فهماً للعائدات، التسويق وشؤون الزبائن.

وهناك فرق آخر: فقد كان «بالمر» فتى مؤيداً لبيان الدخل، مهتماً أكثر بخلق مصادر جديدة لنمو العائدات. بينما كان «جيتس» فتى مهتماً بورقة الميزانية، متيماً أكثر ببطاقات تسجيل موجودات ومسؤوليات الشركة القانونية التي عكست ممتلكاتها النقدية، حقيبة استثمارها، وبشكل عام أكثر، قدرتها على عقد الاتفاقات مع مقدم الاتصالات عن بعد والاتصالات السلكية.

لقد كان «جريغ مافي»، منفذ الصفقات الأعلى لـ «مايكروسوفت» وموظفاً مالياً رئيساً، والذي لم تكن لديه خلفية تكنولوجيا قبل التحاقه بالشركة، نموذجاً جديداً من فتيان «بِل». فقد ساعد «مايكروسوفت» للمرة الأولى لتصبح لاعب كبير في هوس «وول ستريت» بعقد الصفقات المحفز بالتقارب الرقمي للاتصالات عن بعد، والتسلية، والكمبيوترات. كما كانت ورقة الميزانية كنز «مايكروسوفت» أثناء المأزق: فلا دين أكثر من ٢٠ بليون دولار في النقد، وهناك حقيبة منتفخة من ممتلكات سوق الأسهم.

لكن فتيان «ستيف» كانوا في صعود. فقد اعتبر «بالمر» هوس الصفقات ابتعاداً عن الحاجة لبناء أعمال جديدة قادت الأرباح إلى الخط الأدنى. وعلى عكس «جيتس»، فقد استمتع بمناقشات حول تسعير وتسويق المنتج، أو رقم المبيعات الذي احتاجه ممثلو «مايكروسوفت» للاستفادة من فرص جديدة، مثلما في سوق الاتصالات عن بعد أو بين معلني الشبكة عالمياً.

كان «جيف ريكس» فتى «بِل» عندما التحق بـ «مايكروسوفت» من شركة «آبل» للكمبيوتر في عام ١٩٨١. وكان قد ذهب إلى ستانفورد لدراسة الاقتصاد الزراعي. وخطط للبقاء عشر سنوات في وزارة الزراعة، والشعور بالاحباط حول قدرته على تغيير العالم من خلال سياسة زراعية، ثم العودة إلى مزرعة عائلته قرب لينكولن، نيبراسكا. وبدلاً من ذلك، فقد أذهلته برامج الحاسوب. وكون زراعة الذرة لا تجلب لعائلته أكثر من تكلفة الإنتاج، فإن برامج الحاسوب لا تزال الرهان الأفضل.

لقد قاد فريق «ميكرو وورد» في الثمانينيات، أثناء انتصاره بالتقدم في سوق برامج معالجة الكلمات. ولإثبات هواه بالمنافسة، كان يتذكر أسماء وتواريخ ميلاد كل الأولاد في «وورد بيرفيكت الأرشيفي». فهو لا يزال يستطيع سردها. وكان ادعاؤه الآخر بشهرة «مايكروسوفت» زوجته «تريسيا»، وهي مديرة تسويق أنشأت الشعار المتحد الذي لا تزال الشركة تستخدمه، وكانا الثنائي الأول الذي يتزوج في «مايكروسوفت».

كانت نظارات «ريكس» الطبية مثل نظارات «جيتس»، وكان منزل عطلته على مسافة قريبة من منزل «جيتس» في قناة الهود. لكن في عام ١٩٩٣، لحق «ريكس» «بالمر» إلى جهة المبيعات. وأصبح رئيساً للمبيعات العالمية وكان قد رقي إلى رئيس. وبعد أن عين «بالمر» رئيساً تنفيذياً، سألت «ريكس» فيما إذا كان فتى «جيتس» أو فتى «ستيف»؟. فوجه إلي ابتسامة ماكرة قائلاً: «أنا متقلب الميول».

سخر محللو وول ستريت من سباق الغولف المؤشر فيما إذا «مايكروسوفت» قد حققت أهداف المبيعات الفصلية لها. و «ريكس» هو واحد من لاعبي الغولف الأفضل في «مايكروسوفت»، محرزاً نقاطاً تصل أعلى السبعينيات أو أدنى الثمانينيات. ولكن عندما ينخفض رصيد نقاطه، يستنتج المحللون بأنه كان في الخارج يبيع برامج الحاسوب. وسوف يكون الربع المالي جيداً. أما عندما يرتفع رصيد نقاطه، فيستنتجون بأنه كان يمضي وقتاً طويلاً في ملعب الغولف ويبدؤون بالقلق.

وفي عام ١٩٩٢، شارك «ريكس» مجموعة من المليونيرات المحللين ممن ساعدوا «نينتيندو Nintendo» على شراء فريق بيسبول سياتل «مارينرز»، للحد من الخلاف على شركة يابانية تشتري جزءاً من «ناشيونال باستايم National Pastime». وكانت حصة «ريكس» البالغة ٢٪ في ارتباط بـ ٢٪ من خسارات التشغيل المستمر للفريق، والتي وصلت إلى ١٥٠ مليون دولار في أقصاها. وكان يدعو استثماره في «مارينرز » «شكل غير مألوف من المساهمات الخيرية بدون ضريبة قابلة للخصم للجماعة».

لكن هناك فوائد، خصوصاً منذ افتتاح «سافيكو فيلد Safeco Field» العاب «مارينرز بوفيت Mariners Buffet» المنزلية، المكان الذي يمكن رؤيته في مجتمع سياتل. كان البوفيه في صندوق الملاك: شرائح سمك السلمون مع التوابل الطازجة، الأرز البري والهليون المشوي، الباذنجان والفلفل مع جبنة إيطالية لزجة طازجة. أما الحلوى فكانت: كعك جبن وزيزفون رئيس وفطيرة التفاح بالكرميل. وبالتأكيد نقانق ساخنة مع كسارة الجوز. ويشير «ريكس» إلى أن صندوق الملاك هو المكان الثاني الأفضل لمشاهدة اللعبة، بمقاعده النظامية خلف دائرة «مارينرز» على ظهر السفينة، على بعد ٥٨ ميلاً من علامة البدء والانتهاء في اللعبة. حيث قال: «هذا أقرب حتى من تلة الرامي».

يعلم «ريكس» أرقامه. فعندما التقيته في حزيران عام ٢٠٠٠، أخبره PC الجيب الذي يحمله دائماً أنه يومه رقم ٦،٧٧٩ في «مايكروسوفت». من ثم أعطى أرقاماً أخرى: ٣٥٠ بليون PC يستخدم حول العالم. وأكثر من ٥٠٪ من عائدات «مايكروسوفت» تأتي من خارج الولايات المتحدة. وحوالي ٤،١ مليون خادم PC بيعت سنوياً، تقريباً ثلثها تشغل برامج «ويندوز إن تي». وأبدع «بالمر» قياس «الدولارات لكل سطح مكتب». وكان «ريكس» قد مضى بها إلى الخطوة التالية «دولارات لكل خادم»، مع كل إدخال لـ «ويندوز إن تي» يعمل كأساس لبيع قاعدة بيانات خادم «إس.كيو.إل» وبرامج حاسوب أخرى. وقد سخر بأنه حصل على معلومات سرية للإدارة من «لوبينييلا»، مدير «مارينرز»، الذي يعطي المفاتيح الثلاثة الرئيسة للربح في لعبة البيسبول وهي القذف، والقذف،

والقذف. وقد كانت أهداف «ريكس» العليا كما أخبرني ذات مرة هي الوصول إلى «أوراكل» و«أوراكل» و«أوراكل».

وفي عام ٢٠٠٠، عندما تولى «ريكس» مهمة أخرى من «بالمر»، عائداً إلى جهة المنتج لإدارة مجموعة «أوفيس»، جامع المال الأوثق لـ «مايكروسوفت»، نقل عصا قيادة المبيعات إلى فتى آخر من فتيان «ستيف».

كان «أولاندو أيالو»، كولومبياً صعب التكيف، قد وظف في عام ١٩٩١ لبدء فرع «مايكروسوفت» في أمريكا اللاتينية. وقد أجبر «أيالو» الشركة على اخذ نظرة أكثر عالمية. كانت «مايكروسوفت» قد وجدت نجاحاً مبكراً ما وراء البحار عن طريق تكرير ممارساتها للعمل في أمريكا الشمالية حول العالم. على سبيل المثال، أصدرت الشركة نظاماً للتوزيع بثلاثة فئات تبيع فيه الشركة إلى موزعين رئيسيين لبرامج الحاسوب، والذين خدموا تباعاً حسابات زبائن فرديين. فعندما لا يوجد مثل هذا النظام للتوزيع في بلد معين، فإن «مايكروسوفت» تساعد على تأسيسه. لكن «أيالو» رأى أن العديد من الأفكار الأفضل للبيع كانت تأتي من اتجاه آخر. وأجبر الشركة على تبني ممارسات الولايات المتحدة التي ابتدعت من قبل الشركات الدولية التابعة لـ «مايكروسوفت». ففي البرازيل على سبيل المثال، ساعدت «مايكروسوفت» قروض الضمان لأعمال صغيرة من أجل صفقات شراء برامج الحاسوب.

وعندما عانت تايلاند وأندونيسيا والمكسيك من أزمات مالية، أصر «أيالو» على أن تزيد «مايكروسوفت» بدل أن تقطع استثماراتها في هذه

البلدان، توسع فرعه ليغطي كل الأسواق المتطورة. وتضاعفت عائداته كل سنتين. وفي عام ١٩٩٥، قضى «أيالو» خمسة أسابيع في الهند للحصول على فهم مباشر للقوى المحركة للسوق. وقاد «مايكروسوفت» إلى فتح مكاتب بيع في أربع مدن إضافية. وازداد عدد موظفيها من ٤٠ إلى ألفين.

وعندما عين «أيالو» ليرأس مبيعات الولايات المتحدة، في طريقته لإدارة عالية للمبيعات العالمية الداخلية. وكان توليه مخلداً في أحد أشرطة الفيديو لـ «ريكس» للقاءات كلاسيكية متعلقة بالمبيعات. «أورو والحملات السبع Orro and the Seven Crusades» وهو انطلاق في فيلم «زورو»، يفتتح برواية طنانة «في أرض حيث يتم تهديد برامج الحاسوب العظيمة من قبل رجل شرير، فإن مدافعاً لا يهاب الموت سوف يبرز »...

قال: «أيالو» منحنياً على ركبتيه وهو على وشك البكاء «سيدي، كيف يفترض بي أن أخوض المنافسة مع «دوج» التي تشد الخناق على عنقي».

«بهذا»، قال: «ريكس» رافعاً قناعاً أسود.

في النهاية قال: «ريكس» «لقد علمتك جيداً».

فأجاب «أيالو» «سيدي، أنا مستعد لطرد بعض الحمقى».

احتاج «بالمر» فتيان «ستيف» في جهة تطوير المنتج. ومرة بعد مرة في مقابلاته، سمع «بالمر» بأن العائق الأساس للتقدم في أي مكان في الشركة كان «ويندوز ٢٠٠٠» . إذ كان المشروع معلناً كجهد البرامج

الأكبر في التاريخ والمنتج الأكثر أهمية بالنسبة لـ «مايكروسوفت». وكان «ويندوز» أخيراً سينجز لتحقيق هدف «جيتس» الرئيس في توحيد السلسلتين من «ويندوز»، القديمة المثبتة في «إم.إس-دوس» و «ويندوز ٩٥» والجديدة المستندة على «إن.تي».

لكن المشروع كان قد تطور مثل التجربة العلمية لشريط سينمائي من الدرجة الثانية، مهدداً بإبادة «مايكروسوفت» كلها. وقد كانت قرارات إستراتيجية حاسمة تدرس لإخراج المشروع الضخم. فاستهلك «ويندوز» أكبر قدر من المصادر الإنسانية لـ «مايكروسوفت»، أي أكثر من ثلثي قوة التفكير المبتكرة للنظام في الشركة.

وقد جاءت النقطة الدنيا في منتصف عام ١٩٩٨، عندما كان هناك تنبؤات مبكرة بأن تكون برامج الحاسوب جاهزة تقريباً للإصدار. وبدلاً من ذلك، كان هناك خوف متزايد بأنها قد لا تجهز أبداً. وقد اجتمع افتقار متزايد للانضباط بين واضعي الأنظمة والطلبات المتكررة لميزات جديدة ليرتفع إلى ٤٠ مليون سطر من البرمجة، ثم لينخفض إلى ٢٩ مليوناً. وكان عدد الأخطاء في البرامج يتضخم، أكثر مما يتقلص. ففي لغة «مايكروسوفت» غير المفهومة، لم يكن المنتج يتوجه نحو نقطة واحدة.

«ربي، كم هي عميقة تلك الحفرة؟» تساءل «ألتشن». كما كان يقول بأنه يفكر في تنظيم «ويندوز» في ربيع ١٩٩٨ ولكنه تراجع.

وعندما واجه «بالمر» الوضع في كانون الأول ١٩٩٨، وجد أنه لا يمكن التأجيل أكثر من ذلك. فقد سببت التأجيلات المتكررة في «ويندوز ٢٠٠٠» ذعراً في المبيعات القديمة ومجموعة التسويق، حيث كان

المنافسون مثل «صن»، «هيوليت-باكارد»، و «آي.بي.إم» ينتزعون الخادم المتطور بينما كانت «مايكروسوفت» تتنحى جانباً.

لقد سخر «التشن» علناً من «لينوكس» المميز «كرجل يستخدم لأداء عدة أعمال» اشترك في إتمام كل النواقص لقاعدة نظام «يونيكس» الذي مضى عليه ثلاثون عاماً. لكنه كان قلقاً كفاية ليفرض تحليلاً داخلياً اقترح بأن على «مايكروسوفت» أن تأخذ «لينوكس» وبرامج الحاسوب ذات المصدر المفتوح بشكل عام. بالفعل على محمل الجد. وكانت قد حضرت مذكرتان لتقديمهما إلى «ماريتز» في آب ١٩٩٨ من قبل مهندس شاب يدعى «فينود فالوبيليل». إذ ذكرت المذكرة الأولى «بأن برامج الحاسوب ذات المصدر المفتوح تطرح تهديداً مباشراً لخطة العمل والعائدات قصيرة المدى لـ «مايكروسوفت»، وخصوصاً في حيز الخادم».

واعترف التقرير بأن «لينوكس» بدا لديه ما كانت «مايكروسوفت» تناضل لإنجازه. وهو موثوقية صلبة كالصخر. فبالتوقف عن عرض نظام المصدر. استفاد «لينوكس» من بصيرة الآلاف من المطورين لتصحيح أخطاء برامج الحاسوب باستمرار. حيث قال «فالوبيليل»: «يمكن أن تنجز الجودة التجارية أو يتم تجاوزها بوساطة مشاريع برامج مفتوحة المصدر».

والأهم من ذلك، فقد أوضحت الوثائق بأن «لينوكس»، والبرامج ذات المصدر المفتوح بشكل عام، كانت ثقافية تماماً وتشكل تهديداً اقتصادياً لـ «مايكروسوفت». وقد استنتج «فالوبيليل»: «ببساطة فإن قدرة عملية برامج الحاسوب المفتوحة المصدر على جمع واستخدام معامل الذكاء

الجماعي لآلاف الأفراد عبر الإنترنت، ومنذ أن لم يكن المال غالباً الحافز الأساس وراء البرامج المفتوحة المصدر، فإن فهم طبيعة التهديد المطروح تتطلب فهماً عميقاً لمحفز فرق تطوير المصدر المفتوح. وبمعنى آخر، فإنه لفهم كيفية منافسة برامج الحاسوب المفتوحة المصدر، علينا أن نستهدف العملية بدلاً من الشركة».

كما وجد التقرير التحليلي الصريح بأن عملية المصدر المفتوح كانت متكيفة بعدة طرق بشكل أفضل تجاه القوى المحركة الجديدة لسوق برامج الحاسوب منه لبنية «مايكروسوفت» المتمركزة الخاصة. إذ تستقطب مشاريع المصدر المفتوح المواهب من كل مكان في العالم، على حد قول «فالوبيليل»، فهي توظف ما هي بحاجة إليه، وتسرح تماماً من لا جدوى منه».

ولقد أخبرني «بالمر» «في كل يوم لا تقوم فيه بالشحن، فقد يشتري الناس شيئاً آخر».

ولم يكن المنافس الأسرع نمواً لـ «ويندوز ٢٠٠٠» عبارة عن شركة مؤسسة مطلقاً، بل كان «لينوكس»، الشكل المختلف لنظام تشغيل «يونيكس» الذي كان قد طور وصححت أخطاؤه بوساطة جيش عالمي من الخبراء المتطوعين في أنظمة الكمبيوتر، يعملون على نظام المصدر المفتوح لبرامج الحاسوب تحت إشراف القيادة اللطيفة لمبرمج مولود في فنلندا يدعى «لينوس تورفالدز».

لم تكن الجماعة غير المستقيمة من المطورين الذين وضحوا صوت نظام التشغيل هي ما أقلقت «مايكروسوفت»، بل كان أكثر من أثار قلقها

استفادة «لينوكس» من «نموذج PC» الذي أبدعته «مايكروسوفت». فقد استمر «لينوكس» مثل «ويندوز ٢٠٠٠» في صناعة PC الرخيصة المرتكزة على «إنتل»، بدلاً من الأجهزة الامتلاكية الغالية الثمن التي باعتها «صن»، و«آي بي.إم»، و «إتش- بي» مع برامج الحاسوب لخادم «يونيكس» قبل «لينوكس». وكان مزودي «يونيكس» دائماً معتادين على احتياطيات الربح من مبيعات أجهزتهم. وهذا ما أعدم قدرتهم على ابتكار خطة عمل موحدة لمزاحمة «ويندوز». وبقيادة «صن»، ميزوا بشكل متعمد برامج الحاسوب لديهم، مجزأين «يونيكس» إلى «صفات مميزة» متعددة غير قابلة للامتزاج وحطموا عهدهم المبكر بقابلية التشغيل المتبادل.

لقد خشيت «مايكروسوفت» لسنوات من أن يحقق سوق «يونيكس» الموحد حجم اقتصاد صناعة PC، أو بشكل بديل قد يقود حجم الاقتصاد لأجهزة PC لإزالة أفضلية سعر «مايكروسوفت». أما عندئذ فقد كانت هناك نية حسنة، إذا فعل منافس غير تقليدي لنظام التشغيل فقط ذلك. ولأن «لينوكس»، مثل «مايكروسوفت»، لم تكن تسحب عمل أجهزة اي شخص، فقد تجنبت الصراع المتلازم للمصلحة الذي عرقل منافسي «مايكروسوفت» التقليديين.

وفي الوقت الذي كانت فيه «مايكروسوفت» تتجهز لمهاجمة «صن» و «اي بي.إم» ببديل أرخص لكمبيوترات خادم الشبكة، كان «لينوكس» يهدد نظام «جيم التشن» «ويندوز ٢٠٠٠» من حيث لا يدري.

إن الاختلاف الأكبر بين النموذج المفتوح المصدر ونموذج «مايكروسوفت» هو في شفافية نظام البرمجة الضمني، كما كتب

«فالوبيليل». إذ لا يمكن للمطورين في الخارج والعديد من المبرمجين الخاصين لـ «مايكروسوفت»، النظر إلى الطريقة التي تكتب فيها «مايكروسوفت» نظام مصدرها. إذ تزود الشركة - مثل معظم وليس كل شركات برامج الحاسوب التجارية - فقط الأجزاء المترجمة المشفرة بصيغة واحدات وأصفار. ولا بد للملايين التي تصرفها «مايكروسوفت» من التبشير بخطة عملها جزئياً لأن المطورين الذين يعتمدون على واجهات «مايكروسوفت» البينية ليس لديهم خيارات سوى وضع ثقتهم الكاملة بـ «مايكروسوفت». والمعلومات الوحيدة المتوفرة هي كتيب عام والمواصفات الفنية للأسطح البينية، وليست النظام بذاته. فهو مقفل في جهاز معقد.

ومع نظام ذي مصدر مفتوح، يمكن لأي مطور أن يعزز قابلية التشغيل المتبادل بوضع نظام المصدر في أقراص خاصة، وإشراك تحسيناتها مع الآخرين. ولقد لخص «فالوبيليل» النقطة في حديث كامل لـ «مايكروسوفت»: «التوازن الجوهري وتبادل الأفكار الحر في برامج مفتوحة المصدر له منافع غير قابلة للتكرار مع نموذجنا المرخص الحالي ولذلك فإن إحضار مطور للأمد الطويل يشترك مع الفكرة من الناحية العقلية».

إن الحماسة المعدية لتمرد «لينوكس» تتعارض بحدة مع الضجر الذي لحق بمطوري «ويندوز ٢٠٠٠» . فقد كان «بالمر» مصدوماً بعدد الناس الذين طلبوا منه إجراء لقاء أو الجلوس في مختبر بناء ليوم واحد. إن طريقة فهم قوة «مايكروسوفت» العنيفة لابتكار برامج الحاسوب

ببساطة لا تتناسب مع الزيادة الأسية في تعقيد أتى مع النمو. فقبل عشر سنوات، كان لدى فرق الإنتاج الأكبر فقط أكثر من ١٠٠ مهندس. وقبل خمس سنوات، وظفت مجموعات الإنتاج الكبيرة ٧٠٠ أو ٨٠٠ مهندس. أما الآن تستخدم مجموعة «ويندوز ٢٠٠٠» أكثر من ستة آلاف مهندس. ولكن في الواقع فإن واحداً فقط من كل ثمانية موظفين يكتب نظاماً يضعه في المنتج النهائي. أما البقية فهم مختبرون، أو مصححو أخطاء، أو مدراء. وتعد إدارة التسويات، والتغييرات، والإصدارات، ومراقبة نوعية المنتجات تحدياً كبيراً ببساطة.

انشغل «بالمر» بإيجاز بالفكرة لفتح بعض أنظمة المصدر لـ «ويندوز»، لكن أهمية الانتقال: جعلت ذلك الطريق مستحيلاً. وبدلاً من ذلك، فقد قام بإحضار أحد الأشخاص كان بإمكانه أن يدمر الطريقة النموذجية القديمة.

واستدعى شهادة قديمة من «براين فالنتاين»، أحد «الشاحنين» الأفضل للشركة وبين المدراء المساهمين الذين قد يحالفهم الحظ أو لا يحالفهم في تعيين مشاريع «مايكروسوفت» الأهم والأكثر إرباكاً.

التحق فالنتاين في «مايكروسوفت» في جهد «إنتل» في عام ١٩٨٧، باقتطاع أجر ٧,٠٠٠ دولار في السنة وبخسارة منزله في بورتلاند. في السنوات الأولى، أخبرته زوجته التي كانت تجلس في المنزل مع أولادها بينما يعمل «فالنتاين» حتى ساعة متأخرة من الليل، بأنه كان الرجل الأبكم في العالم. وهكذا طلب «فالنتاين» من «بالمر» زيادة في الأجر.

فقال: «ستيف، ليس لدي ما أقوله. سأعمل تماماً الساعات التي أعملها، وأريد على الأقل أن أكون قادراً على منح أولادي أرجوحة يلعبون بها بينما أنا في العمل».

وحصل على زيادة، وبقي «بالمر» يسخر من «فالنتاين» بشأن ذلك. «كم يبلغ حجم الأرجوحة التي يملكها أولادك الآن»

قال: «فالنتاين»، والذي كان صديقاً لابن صانع القبور في مسقط رأسه في سينتراليا، واشنطن، بأن رثاءه الخاص على ضريحه سوف يكون: «الحقيقة انتهت أكبر من أحلامه العظيمة».

كما يعرف «فالنتاين»، لاعب الهوكي ذو البنية المتينة، بخشونته وفكاهته. فذات مرة، بينما كان يصطاد في عطلة في بوتسوانا، أمسك باثنين من حيوانات اللعب الخمس الكبيرة، جاموس ونمر. وها هنا يأتي الثالث، فيل ضخم يبلغ من العمر ٥٠ سنة قريب جداً حتى أمكن لـ «فالنتاين» سماع خفقات أذنيه. وقد أخبره كشاف اللعبة، «إذا علم أننا هنا، فسوف يقترب فكن مستعداً».

«ماذا تقصد بأن أكون مستعداً؟» أراد «فالنتاين» أن يعرف.

طلقة على جسده لن توقفه، كما شرح الكشاف. ينبغي أن تكون طلقة في الدماغ. فانتظر حتى يصبح على بعد عشرة أقدام ويخفض رأسه. فكر «فالنتاين» أن احتمال الانتظار حتى يقترب الثور ٣٥ ميلاً في الساعة كان أقل من ٣٠ قدم. همس كشاف لآخر، فقط لا تبقي أي ذخيرة في مسدسك».

خلع حذاءه وطارد الفيل بفرشاة ثخينة حتى يصبح لديه مسار رمي. وأطلق عليه رصاصتين، واحدة في القلب والأخرى في الدماغ، حتى بدون أن يقترب.

ولكن هذا لم يمنعه من زخرفة الحكاية في خطاب لمجموعة من مطوري برامج الحاسوب. حيث قال: بأن التجربة ستكون مفيدة في التعامل مع «جيتس». وكانت تلك المرة الثانية التي يلتقي فيها مع «جيتس» ويؤنبه، إذ يقول: «بل، عليك أن تعمل على إكراهك بالتهديد. كنت مهدداً بفيل متهور. وقد اختلف الأمر».

ظهر «فالنتاين» في لقائه الأول مع فريق «ويندوز ٢٠٠٠» في «هارلي». كان بملابس جلدية كاملة، ثم نزعها ليظهر زي أبيض مثل «ألفيس» لينقل خطابه التحفيزي. لم يكن أبداً بحاجة إلى ذلك. فإن فرق مشروع برامج الحاسوب تنطلق بسرعة تجاه تاريخ الانطلاق، كما قال - فيما بعد - إنه أشبه بدخول بيت متحرك مليء بأولاد مهملين يعيشون ببؤس. ولم يَنْهَرْ فريق «ويندوز» بعد، ولكنه قد يقوم بذلك «وعندئذ فإنك ستفقده» قال «فالنتاين»: «وتبدأ مواهبك بالانصراف».

كان سؤال «فالنتاين» الأول عن الهجوم: كيف تعلم بأنك انتهيت؟. وقال «فالنتاين»: «لم أستطع الحصول على إجابة»، ثم بعث أحد النواب ليناقش المشروع ويؤسس مقاييس مفصلة. ثم تحدث عن تشذيب أي مشروع مهم لا يمكن الاستغناء عنه. فقال: «لقد أغلقت العديد من المواضيع المفتوحة».

كان المشروع الأكبر المحبب الذي أغلقه «لجيتس» هو توحيد قاعدة نظام «ويندوز ٩٥» و «إن تي». وقد تنازل «فالنتاين» عن خطة تسويق «ويندوز ٢٠٠٠» إلى المستهلكين كنظام تشغيل ثان للحواسيب المنزلية. إذ لم يكن من الممكن ببساطة جعل «ويندوز ٢٠٠٠» يعمل بشكل موثوق مع كل برامج «ويندوز» و «دوس» القديمة ومعدات خارجية، مثل الطابعات، التي لا يزال يستعملها المستهلكون في المنزل. وكان من الصعب جعل «ويندوز ٢٠٠٠» يعمل مع تطبيقات العمل الأكثر رواجاً من إصدار «إن تي» السابق.

قد يكون توحيد قواعد نظام «ويندوز» مهماً بالنسبة لإستراتيجية «جيتس» لـ «ويندوز في كل مكان»، لكنه أصبح عائقاً لإنجاز أي شيء آخر، فوافق «بالمر» على رميه.

انتقل «بالمر» بسرعة متساوية بالنسبة للجهات الأخرى. فقد ساعدته مقابلاته الشاملة على قياس درجة تحفيز فرقه. إذ يحب «بالمر» الكنايات الرياضية، «فقد حان الوقت لكل منا ليقدم لعبته. فهل أنتم متحمسون؟ إن لم يكن لديكم الحماس، حان الوقت لتخرجوا، فلا ينبغي على الجميع الالتزام بزحف «بالمر» الإجباري. وخلال بضعة أشهر من تولي «بالمر» السلطة، كان كل مؤيدي «مايكروسوفت» لوقت طويل يجدون المخرج.

كان «ناثان ميرفولد»، فتى «بِل» المثالي، أحد من استلموا الرسالة. وكان «جيتس» قد نقل صديقه الفني الأفضل خارج تطوير المنتج، ومنحه لقب موظف تكنولوجيا رئيس، مع دفتر شيكات لتأسيس بحث «مايكروسوفت» كخليفة لمختبرات بحث متحدة عظيمة ما بعد الحرب،

مثل لمختبرات «إي.تي.تي بِل ATTS Bell» ومركز بحث «آي.بي.إم ووتسان IBMSWatson». وقد أغرى ميرفولد مواهب أعلى طبقات المجتمع من تلك الأماكن ومن جامعات البحث الممتازة. لكنه لم يستطع هز سمعة الشركة ـ فهذا غير عادل، كما أصر ـ بأن الإنترنت قد فاته. فبالنسبة لشاحن ربما قد يكون معذوراً، أما بالنسبة لشخص حالم فهذا لا يعذر.

وقد كتب «جون دي فان»، الذي كان عندها رئيساً لفريق «أوفيس» في بريد إلكتروني «إذا نظرت إلى ظاهرة الإنترنت، فلن أناقش فرق البحث التي ساعدتنا هناك. وبشكل عام، كان الإنترنت تكنولوجيا متدنية ومتقطعة، ولذلك فالعديد من الناس هنا لا يعتقدون أنه سيقدم الكثير (كما استنتجت أنا نفسي). فقد فقدنا قيمة الزبون العالمية... لأننا كنا نركز على مواطن ضعف التكنولوجيا. وأعتقد أنه سيكون لفرقة البحث دائماً نفس الانحياز».

ورفع «جيتس» حمايته عن «ميرفولد». وفي شهادته في ١٩٩٨، سأل محامي الحكومة: «هل كان أحد مدراء التنفيذ الأعلى لديك؟»

أجاب «جيتس»: «لقد كان مديراً تنفيذياً. لست متأكداً ماذا تعني بمدير تنفيذي أعلى؟. ألم يُدرِ أياً من المنتجات الكبيرة التي نقدمها؟».

(هل كان أحد المفكرين الإستراتيجيين المقيمين في «مايكروسوفت؟»).

«لا». «هل كنت تقدر نصيحته؟». «ليس أكثر من نصيحة الأشخاص المسؤولين عن أعمالهم بشكل مباشر أكثر». أجاب «جيتس».

لم يعتـرض «بالمر» عندمـا قـرر «ميـرفـولد» أن يغـادر لأمـد طويل، ليصطاد بقايا الديناصور. حيث أخبرني «بالمر» «إذا أراد فتى أن يدرس الطبيعيات القديمة، فهذا ما ينبغي أن يفعله».

كان «بالمر» يدير الشركة من «ريدويست»، ويدعوه بعضهم «ريد إنك»، . مكاتب الأقمار الصناعية للشركة غرب حرم ريدموند الرئيس. ويضم «ريدويست» «إم.إس.إن» وبقـيـة مـجـمـوعـة «مـايكروسـوفت» للإنتـرنت والعـمليات الإعـلاميـة. وفي تشـرين الثاني ١٩٩٨، سـاعـد «بالمر» «بيت هيـجـينز»، المحنك الدمث الذي لديه خبـرة ١٥ عـام، والذي أخـفق في تحويل جهـود الإنتـرنت، فقـرر أنه كان قد حان الوقت للذهاب. لم يكن السبب خسارات «Active Media» فقط، والذي جمع مئات الملايين من الدولارات سنوياً. ولم يكن السبب فقط إخفاق محاولات «مايكروسوفت» لمنافسة «إي.أو.إل» (بينما وصلت قاعدة زبائن «إي.أو.إل» إلى ١٤ مليون، وانخفض عدد مشتركي الدفع لـ «إم.إس.إن» إلى ما دون مليونين، عند الحد الذي أوقفت عنده «مايكروسوفت» نقل الأرقام علناً».

بل كان السبب عدم معرفة أحد لما كانت «مايكروسوفت» تقوم به.

ولم تكن جهود الشـركة الإعلامية موفقة منذ البداية، مضطربة بين تراث «مايكروسوفت» كشـركة لبرامج الحاسوب والقوى المحركة المختلفة للعمل الإعلامي. وفي ١٩٩٥، ربطت «مايكروسوفت» برامج «إم.إس.إن» مع كل نسخة من «ويندوز ٩٥» ، مقدرة بأنها ستكسب بسرعة ٩ ملايين مستخدم ولكن هذا لم يحدث أبداً.

وعلى العكس، ترنحت «إم.إس.إن» خلال سلسلة من الانعكاسات الإستراتيجية والمشكلات التنفيذية. فعندما انطلقت في عام ١٩٩٥، كانت الخدمة على الخط عبارة عن سوق تجاري، مثل «إي.أو.إل» في ذلك الوقت. وخلال سنة أسقطت «إم.اس.ان» شكلها التجاري من أجل الشبكة. وفي عام ١٩٩٧، كانت «إم.إس.إن» قد أطلقت مرة أخرى بسخاء مع عروض تسلية واسعة بأسلوب تلفزيوني. ولم يكن أحد منها مجهزاً لفترة الازدحام. وفي عام ١٩٩٨، كانت «مايكروسوفت» تركز على خدمات التسوق، تماماً مثل خدمة «إكسبيديا Expedia» للسفر و«كاربوينت CarPoint» المنتج الأوتوماتيكي، وأيضاً شراكة أخبار «إم.إس.إن.بي.سي MSNBC» السلكية وعلى الإنترنت مع «إن.بي.سي NBC».

وبدون استبدال «هيجنز»، تولى «بالمر» عمليات «إم.إس.إن» المتشابكة بنفسه. ووضع جانباً كلامه الأجوف الاعتيادي لتعليم نفسه عن عمل الإنترنت، الذي اعترف بحرية أنه لا يعلم الكثير عنه. وكانت تلك الشبكة ١٠١.

لم يكن أبداً متيماً بغزوات «مايكروسوفت» فيما تسميه صناعة «محتوى» الإنترنت. ولم يبد عمل الإعلام متناسباً مع قوى «مايكروسوفت». وقد خلقت الغزوات في التجارة الإلكترونية إدراك للحقيقة بأن «مايكروسوفت» كانت تتنافس مع زبائن برامج الحاسوب التقليدية. فصرخ «بالمر» بدوره كرئيس مبيعات «لسنا مصرفاً! لسنا مصرفاً! بل نود أن نبيعك بعضاً من خادمي إن.تي!».

وعندها فقط بدأ يحرر «مايكروسوفت» من بعض مبادراتها المشوشة، موافقاً على اعتبار خدمة «اكسبيديا» للسفر ثانوية وإحضار «فورد»، موظف والده القديم، كمستثمر بنسبة ٢٥٪ في «كاربوينت»، وهو موقع للسيارات.

وأجرت «مايكروسوفت» محادثات أيضاً متقطعة حول بيع عمل «إم.اس.ان» الشبكي. وكانت أحد المشكلات تكافؤ «مايكروسوفت». وقاد «بالمر» النقاش إلى قرار: كانت «مايكروسوفت» عبارة عن عمل شبكي للإنترنت وسوف تستثمر بشكل كبير لزيادة الزبائن.

بالرغم من ذلك، فقد أصبحت «إم.اس.ان» الوجهة الثالثة الأكثر ازدحاماً على الشبكة. وكان «بالمر» يرى «إم.اس.ان» من خلال موشور عمل خطة «مايكروسوفت» التقليدية. وكانت السيطرة على الإنترنت في «خدمة المستخدم» في الرهان مع «إم.اس.ان».

إن قياس درجة النجاح لم تكن بعدد الأسطح البينية للبرمجة التي يستخدمها مطورو برامج الحاسوب، كما كانت في الأيام الأولى لـ «مايكروسوفت». أما عندها فكانت تتعلق بما يلفت انتباه الملايين من مستخدمي الكمبيوترات عندما ينجزون مهماتهم اليومية الأكثر شيوعاً. وكان ذلك الصراع الكبير، والفرصة التي أضاعتها «نيتسكيب» والتي استولت عليها «إي.أو.إل».

وعندما تعلم الإنترنت، بدأ «بالمر» يدرك الخطأ الذي ارتكبته «مايكروسوفت» في عام ١٩٩٧ عندما تحولت عن تحدي ابتكار خطط عمل جديدة لخدمة الإنترنت، منفصلة عن «ويندو».

ولتعويض ذلك، عاد مرة أخرى إلى «سيلفربرغ». فمنذ كارثة أوائل عام ١٩٩٨، كان «سيلفربرغ» في مركز متدنٍ، جامعاً محتجزين من «مايكروسوفت» ساعدوا في ضمان عدم اشتراكه مع منافس لها. وكان قد أعطي مكتباً آخر بجانب مكتب «بالمر» في ريدويست. ومع تقدير «بالمر الجديد» لنصيحته، أصبح «بالمر» فتى «ستيف».

سأل «بالمر» «سيلفربرغ» أن يعود للعمل بوقت كامل، مع تفويض كبير. وقد يكون مسؤولاً عن كل جهود المستهلكين للشركة - أي «إم.إس.إن» إصدار المستهلك في «ويندوز»، ومستكشف إنترنت. وكان كل ما طلبه «سيلفربرغ» ذات مرة، مواصفات عمل أكثر شمولاً من العمل الذي تفاوض عليه مع «جيتس» و «مارتيز» قبل أن ينقلبوا على أنفسهم قبل سنة.

وقبل «سيلفربرغ» عرض عمل «بالمر». وبدا «بالمر» وكأنه «قد ربح» كما استنتج «سيلفربرغ». لكنه شعر بأن لحظة عودته كانت قد مضت. ففي الأشهر التي عمل فيها كمستشار بوقت جزئي لـ «بالمر»، قال: «سيلفربرغ» بأنه رأى مواضيع داخلية لا تزال تستهلك ٨٪ كاملة من وقت الشركة. وإذا كان سينجح في منافسته ضد «إي.أو.ال»، فإن فريقه لا بد أن يكون مركزاً بنسبة ٩٥٪ تماماً في الخارج.

وقد ذكر «سيلفربرغ» في بريد إلكتروني إلى «بين سليفكا»، حليفه القديم من صراعات «جافا» والمتصفح، بأن الشركة لا تزال مزودة بقوة تفكير لكنها كانت تحصل على بنسات من الدولارات ولذلك تتم إضاعة الكثير من معامل الذكاء.

والحل الوحيد، كما شعر «سيلفربرغ»، كان نوعاً ما من شركة-داخل-شركة، مع مخطط خاص بها واستقلال كامل. وكان ذلك الحل لعجز موحد محدد في «ورطة المبتكر Innovators Dilemma» للبروفسور «كليتون كريستيان» من مدرسة العمل في هارفارد، والتي أصبحت منشوراً سرياً بين موظفي «مايكروسوفت».

فإذا عاد «سيلفربرغ» فإن الشركة-داخل-الشركة ستحتاج إلى حرية للسعي وراء إستراتيجياتها الخاصة بدون دفع «ضريبة الإستراتيجية» للتعاون مع بقية خطة الشركة.

وقد كتب «سيلفربرغ» في شباط ١٩٩٩ عندما كان يتبادل الرسائل بالبريد الإلكتروني مع «سليفكا» «منذ أن كان الهدف هو امتلاك إصدار معاد ابتكاره كلياً من «ويندوز»، فمن الواضح أنه ينبغي أن يكون الفريق منفصلاً ومستقلاً تماماً عن «ويندوز».

لقد قلق «سيلفربرغ» من أن طاقة «بالمر» الاستثنائية حتى قد لا تكون كافية لتجاوز مشكلات «مايكروسوفت» المتأصلة. فأصل المشكلة هو «بِل جيتس». كما خشي «سيلفربرغ» أن موالاة «جيتس» لمعتقدات PC التقليدية القديمة، ورؤيته المحدودة لإصدار الإنترنت المبتكر ثانية من «ويندوز»، قد تحبط أي إثارة قد يحققها إصدار الإنترنت المبتكر ثانية من «ويندوز». وكان «جيتس» قد كتب عدة رسائل معبراً عن إحباطه بسبب افتقار «إم.إس.إن» للتركيز والعزم. إذ بدا يفضل رؤية أكثر ضيقاً. تعتبر الخدمة على الخط كخدمة دعم PC والتي قد تحقق نجاحاً أقل من تقديم إصلاحات لإصلاح نظام عربة «مايكروسوفت» أو تقديم أغطية لاختراقات الضمان.

فقد كتب «سيلفربرغ» «لا أريد ببساطة إمضاء حياتي في إجراء مقابلات لمحاربة موضوعات داخلية، متلقياً بريداً لا جدوى منه من «بِل جيتس». أو أن أستمع لأناس يريدون أن اقوم بأعمال خاسرة وغير طبيعية لحماية ويندوز».

وبالنسبة لـ «سليفكا»، فقد تعافى من الكدمة التي تعرض لها من قبل «جيتس» وعاد ثانية ليعمل كرئيس داعية في «مايكروسوفت». ففي عام ١٩٩٩، كان موقفه قد يكافَأُ جيداً من قبل الشركة لإرساله صورة فوتوغرافية في أيار ١٩٩٩ في قصة الغلاف لصحيفة «بيزنز ويك». وفي العنوان، أعلن كجزء من «البارعين الفنيين لدى جيتس».

وقد انسجمت رسائله بالبريد الإلكتروني مع مقياس «سليفكا» الآخر للعار الداخلي، فقد كان الرابح المورث لـ «لعبة دوج يلعب في المنزل»، وهو لعبة صراع ابتكرها «كارلوس فيتزجيرالد»، أحد البارعين في التسويق في «مايكروسوفت»، الذين راقبوا جزءاً من إجراءات المحاكمة. ولاجتياز الساعات في قاعة المحكمة، فقد منح «فيتزجيرالد» نقطة لكل موظف يرد اسمه في شريط «نسخة إلى» لبريد إلكتروني قدم كدليل، كمرسل للرسالة. وكان هناك نقطة إضافية لمن يذكر اسمه في المحكمة وعلاوات لمن كانت رسائلهم بالبريد الإلكتروني خصيصاً تتكر من قبل شاهد. ولم يكن النزاع قريباً جداً.

وعلى الرغم من ذلك فقد كان البريد الإلكتروني لـ «سليفكا» أكثر ما تمت الإشارة إليه. وفي أوائل عام ١٩٩٩، نقل قضية مباشرة إلى «جيتس» و «بالمر» بأن الإصدار التالي من «ويندوز» ينبغي أن يكون أداة

بسيطة للاتصال بالإنترنت، مستهدفاً بصراحة زبائن «إي.أو.ال»، بدلاً من المستخدمين الحاليين لـ «ويندوز». فقد جعل التهديد المثل بصفقة شراء «إي.أو.ال» لـ «نيتسكيب» في كانون الأول عام ١٩٩٨، الشيء الأكثر اهمية لإثارة حماسة فريق الإنترنت في «مايكروسوفت» ثانية. فقد أعطت صفقة شراء «نيتسكيب» والاتحاد مع «صن إي.أو.إل» موهبة تطوير برامج الحاسوب لإبداع خطة عمل ملتزمة تماماً.

كان نفسه النزاع القديم: فهل يمكن أن يكون جهد الإنترنت في «مايكروسوفت» حراً ليستمر، وربما ليكسب بمفرده، وهل ينبغي أن يحفز دائماً نظراً لأهمية تراث «ويندوز» لدى «مايكروسوفت » ؟

كما كتب «سليفكا» لـ «جيتس» و «بالمر»: «علينا ان نحل خطط فريق «ويندوز» وما أسميه فريق الإنترنت. أخشى جداً بأنَّ تكون محاولة كسب الإنترنت باستخدام «ويندوز» إستراتيجية خاسرة».

وابتعد «سليفكا» أكثر. وإذا لم يحث كتاب «ورطة المبتكر «على التغيير، فقد قدم «سليفكا» اقتراحاً آخر للقراءة من أجل الرئيس، مقدماً وصلة لصفحة موقع «أمازون.كوم Amazon.com» لكتاب «جيمس أوترباكس»، «قيادة القوى المحركة للابتكار Mastering the Dynamics of Innovation».

يسرد هذا الكتاب مثالاً بعد الآخر قاد فيها الابتكار مباشرة إلى تغيير في قيادة السوق. فهل من الممكن أن يتحول «بِل جيتس» إلى «فريدرك تودور» عصري، وهو مواطن غني من بوسطن من القرن التاسع عشر يعرف بـ «ملك الجليد » ؟ كما سرد «أوترباك» الإشاعة بأن

«تودور» قام عن طريق حصد الجليد من برك نيو إنغلاند New Eng-land، ببناء إمبراطورية دعمت مصانع البيرة، ومعالجة اللحوم، ومصانع الألبان، والمستشفيات حول العالم. فالتحسينات في الحصاد والشحن سمحت له بخفض الأسعار بشكل مذهل. وقد جذب عمل الجليد المزدهر المنافسين الذين يسعون للحلول محل «ملك الجليد»، لكن العمل المتسع وجد للازدهار في العالم. فقد خفضت صناعة الجليد المحصود لنيو إنغلاند كلفة كل طن من ١٥ دولار تقريباً إلى ١٥ سنتاً. وبلغ حصاد الجليد في ١٨٨٦، ٢٥ مليون طن، وهو الأكبر.

وفي منتصف العشرينيات، على أي حال، كانت صناعة الجليد قد تلاشت، مستبدلة بمنتجي الجليد الصناعي الذين استفادوا من التبريد بالقوة الكهربائية.

كما كتب «اوترباك» بأن التغييرات الوشيكة معروفة بشكل عام. لكن أصحاب المناصب «في الواقع يقاومون كل الأفعال لفهمها، مفضلين تطويق مناصبهم بالمنتجات القديمة. وهذه النتيجة هي في جيشان: الإنتاجية والأداء الذي قد يأخذ التكنولوجيا القديمة إلى قمم لم يسمع عنها. وفي معظم الحالات، فهي علامة على الزوال الوشيك».

ومن خلال قراءة البريد الإلكتروني الذي أرسله «سليفكا» في ظهيرة يوم أحد غائم، علم «سيلفربرغ» بالضبط إلى أين كان يرجع. فقد كان الترتيب المثير للميزات المتضمنة في برامج الحاسوب التقليدية لـ «مايكروسوفت» بالفعل يؤدي بالأداء إلى قمم لم يسمع عنها. لكن ماذا لو كان احدهم لا يزال مهتماً الإضافات كافة؟ كانت «مايكروسوفت» ستقع في ورطة المبتكر الكلاسيكية.

فكتب «سيلفربرغ» رداً على «سليفكا»: «بالأخذ بعين الاعتبار الطريق المتبع من قبل أصحاب المناصب عندما يخدمون حتى طلبات أكثر تعقيداً للزبائن الموجودين، ففي النهاية يخطئ الهدف بالنسبة لحاجات الزبائن المعتدلين: هل تستطيع أن تقول «أوفس؟» كانت الحلول الجيدة لمعظم الناس وحاجات الجداول الشاملة بالتأكيد ستظهر للعيان، لنقل، «لينوكس»، أو على الشبكة نفسها، على حد قول «سيلفربرغ»، وعندما تظهر، عليك أن تحترس.

كان «سليفكا» أكثر صراحة في إجابته الخاصة، مستدعياً مثالاً عن بطولات «جيتس» في فترة شبابه، وهو المؤسس الأسطوري لـ« Digital Equipment» التي هزمت حواسبها الصغيرة صناعة الحاسب الإلكتروني الكبير فقط لتلحق بثورة PC.

كان «بالمر» أمل «مايكروسوفت» الأخير الأفضل. حيث كتب «سليفكا» «إذا لم يفعل «ستيف بالمر» شيئاً جذرياً بإعاده التنظيم، أعتقد أنني سأتوقف لأشهر ومن ثم أبتدئ مجدداً».

كما كان «سيلفربرغ» متحمساً بشكل مماثل لإعادة توحيد نواة فريق مستكشف الإنترنت القديم في بداية جديدة. حيث قال: «لا يحتاج «ستيف» لفعل شيء جوهري». لكن كان لديه ثقة اقل بأن «بالمر» يستطيع تجاوز مقاومة «جيتس». كما يتساءل «سيلفربرغ» فيما لو كانت محاولات «بالمر» لإعادته حقيقية. إذ إن شكوكه بنوايا «بالمر» كانت حتى أقوى. فقد قال: «مع بِل، أعتقد انه يريدني أن أعود. لكن ليس لشخصي بل كإصدار مني يكون الجندي المطيع ويفعل كل الأمور الخاطئة».

وفي النهاية، رفض عرض «بالمر» للعمل. وكان العديد من خبراء «مايكروسوفت» الأكثر موهبة وخبرة بعمل المتصفح قد غادروا بعد وقت قصير.

وكتب «بالمر» لـ «سليفكا»: «أنا لا أؤمن ببساطة بالطريق الذي تسلكه الشركة في هذا الوقت».

## انصاف حلول

إن إخلاص «بالمر» غير الراسخ لـ «جيتس» قيده ليصبح فقط كمصلح جزئي. ففي سعيه وراء إعادة خلق «مايكروسوفت»، تحدث بشكل متكرر ضد إطلاق «جيتس» المبكر للشركة. وقد انتقد نظام «مايكروسوفت» القديم فقط في تعليقاته عن الفرص الجديدة والأخطاء السابقة.

على سبيل المثال، عارض «جيتس» سابقاً أي تغيير في الشعار التالي الذي عمل لوضع مهمة لـ «مايكروسوفت» منذ تأسيس الشركة. فقد كانت الحاجة لاستبدال شعار «كمبيوتر على كل مقعد وفي كل منزل» بشكل تجريبي قد ظهرت في كانون الأول ١٩٩٧ بعد انسحاب المدراء المتوسطين. وكان «بالمر» بنفسه يعتقد بأن النداء يبدو مبتذلاً عندما وصل إلى الشركة في عام ١٩٨٠. وفي النهاية عززه كأداة تحفيزية. أما عندها فقد أقنعته مقابلاته التي بلغ عددها المئة بأن هناك أجزاءً كبيرة من عمل الشركة لم يعد الشعار متصلاً بها. فكانت الشبكة مع مجموعة كبيرة من الأجهزة الجديدة، أداة الشحن التي تستخدمها «مايكروسوفت».

وقد قال: «بالمر » «علينا العودة إلى الوراء والقول بأنه مع كل هذا التدفق، فقد كانت المجازفات الجديدة والتغييرات في السوق الرؤية التي لا تزال مناسبة لـ «مايكروسوفت». وأعتقد أننا قررنا بأنها لم تكن كذلك؟.

وقد اتخذت المهمة الجديدة في ١٩٩٩، وميزت بشكل ضمني الأهمية الخاصة لـ PC: «منح الناس برامج حاسوب عظيمة في أي وقت، وفي أي مكان، وأي جهاز».

كما حاول «بالمر» أيضاً إعادة تشكيل الشركة بإعادة ابتكار ساحق في آذار ١٩٩٩ سماه «الرؤية ٢٠ Vision20 ». ورفض ان يسمي تعديله لأقسام «مايكروسوفت» «إعادة تنظيم». وكما اقترح المدراء المتوسطون فإن الأقسام الخمسة يجب أن تصمم بما يناسب احتياجات مجموعات معينة من الزبائن، بدلاً من الاختلافات الاستبدادية في بعض الأحيان بين أجزاء تكنولوجيا «مايكروسوفت» الخاصة. وكانت إعادة التنظيم تعد طريقة لتحرير أقسام «مايكروسوفت» لتخدم الزبائن بدون قلق بشأن الصراعات مع مجموعات أخرى.

وقال «بالمر»: «علينا أن نتحرك في جبهات مختلفة. فقد وضعني التنظيم القديم مع «بل» في مركز أمور كثيرة جداً. ونحن بحاجة إلى ستة أو سبعة شبان لمنافسة الأفضل في العمل».

لكن عندما انتهى الوضع العصيب، كان جزءاً صغيراً من الواقع قد تغير. فقد كانت غرائز «بالمر» صحيحة، لكن في النهاية لم يكن قادراً أكثر من «جيتس» على التنازل عن نفوذ الشركة الهائل. والتقى «سليفكا»

بـ «بالمر» في أوائل عـام ١٩٩٩ ليـدافع عن الفكرة التي تقـضي بتـحـول برامج الحـاسـوب من منتج إلى خـدمـة. إذ قـد تقـدم برامج الحـاسـوب المنفصلة سبيلاً لبحـر من الخدمات بين الوصلات، وكلها على الخط. وقـد برهـن «سليـفكا» لاسـتـغـلال النـزعـة لـ «بالمر» بأنه على «مايكروسوفت» أن «تربط «ويندوز»، وتربط «أوفيس»، وتوظف مجموعة للانطلاق إلى الخارج وتحقيق عمل ناجح في الإنترنت».

أيد «بالمر» مـعتـقـدات «مـايكروسوفت» بأنـه لا يكفي كونها الشـركة الأفضل. فكان النفـوذ والتـقـيـيـدات ضـرورية لبناء ملكيـة مـسـتـقـرة ومستمرة.

حـيث سـأل «بالمر» «سليـفكا» «أي فـائدة سـيـحـصلون عليـهـا؟. سيصبحون فقط مجموعة أخرى من المطورين».

كما اعتقد العديد من مدراء التنفيذ داخل «مايكروسوفت» بأن إعادة التنظيم التي أجـراها «بالمر» لم تفلح كـثـيـراً في حل خطط الشـركـة العديدة. وكان «هاريل كوديش»، وهو مهندس مولود في إسرائيل مسؤولاً عن جهود «مايكروسوفت» في كل الأجهزة غير PC. قد مر تقريباً بعيد ظهور ديني. إذ كـان قـد سـاعـد على تطوير «ويندوز سي.إي Windows CE» من أجل «إلكترونيـات المسـتـهلك» كـالهـواتف الخلوية. والأجـهـزة المحـمـولة باليـد، وأجـهـزة السـيت توب، و «PC الأوتومـاتيكي» المجـهـز بالصوت للوحات إعدادات السيارات. ففي البداية. أيد «كوديش» فكرة «جيتس» بأنه مع PCS. فإن نظام تشغيل موحداً عبر أجهزة إلكترونية عـديدة مخـتلفـة قـد يجـذب مطوري برامج الحـاسـوب، الذين يهدفـون

بشكل عام من جهودهم إلى خطة عمل ذات مستوى أعلى. ولأن «ويندوز سي.إي» يستخدم نفس الأدوات والأسطح البينية لـ «وين ٣٢» ، مثل «ويندوز» لـ PC، فإن هيمنة «مايكروسوفت» في سوق PC قد تعطى نفوذاً إضافياً في عالم لا يتعلق بـ PC. وكان «ويندوز سي.إي» عنصراً رئيساً في إستراتيجية «ويندوز في كل مكان».

لكنه لم يعمل على ذلك النحو. فقد بدت «مايكروسوفت» دائماً متخلفة في سوق الأجهزة المحمولة باليد، حيث أسست «بالم Palm» كبرامج اختيار من أجل «مساعدات رقمية شخصية». وكانت «مايكروسوفت» مطوقة من قبل اتحاد صناع الهواتف الخلوية، التي تقودها «نوكيا Nokia»، التي أسست شراكة «سيمبيان Symbian»

مع صانع برامج حاسوب بريطاني، «بساين»، لابتكار نظام تشغيل مخصص للهواتف الخلوية المتصلة بالشبكة، وهو سوق ضخم محتمل.

وأدرك «كوديش» أنه و «مايكروسوفت» كانا في طريق خاطئ. فقد تحول نفوذ «ويندوز» الهائل إلى مسؤولية قانونية. والتقى «كوديش» بكاتب «ورطة المبتكر» ويدعى «كليتون كريستيان» في ندوة في هارفارد. ثم عاد إلى ريدموند مع مئة نسخة من الكتاب من أجل مجموعته المؤلفة من ألف شخص. فقد ناقش «كوديش»: «إن استعمال المعلومات كان بالتحديد نوع التكنولوجيا المعطلة التي حذر منها كريستيان. إذ لا بد أن تكون الأجهزة الجديدة أصغر، أرخص، والأهم ان تكون ممتعة».

هذا يعني أن عليهم أن ينسجموا بدقة مع حاجات مستهلكين معينين من أجل استخدامات معينة. ولقد كانت برامج الحاسوب

لـ «مايكروسوفت» مثل حربة الجيش السويسري، ملائمة للعديد من الأشياء، لكنها لا تحسن لشيء. كما كانت البرامج الوحيدة التي يمكنها العمل في الأجهزة المحمولة، والهواتف، وأجهزة السيت توب، لكنها لم تكن البرامج الأفضل لأي من هذه الفئات.

وبالنسبة لـ «كوديش»، كانت مبادرات «مايكروسوفت» تقاد بأجهزة تسجيل لتكنولوجيا الشركة، أكثر من أمنيات المستهلكين. إذ يمكن لسوق إلكترونيات مثل «كاسيو» أن تركز على تقديم منتج مع ميزات مناسبة للمستهلكين. وقد أصرت «مايكروسوفت» على حشد تطبيقات PC مثل «وورد» و «إكسل» في أجهزة الصورة المصغرة.

كان لدى «كوديش» فكرة جوهرية. إذ ينبغي على «مايكروسوفت» الاحتفاظ بـ «ويندوز سي.إي» من أجل الأجهزة المحمولة باليد، لكن أن تبدأ من الصفر بالنسبة لبرامج الحاسوب فيما يتعلق بالهواتف الخلوية وكل الأجهزة الأخرى. كما يجب أن تبدأ من الاتجاه الآخر، سائلة الصناع ماذا يمكنهم أن يبنوا، لنقل من أجل ٩٩ دولار، وتعرض منحهم برامج حاسوب يحتاجون إليها، بدلاً من برنامج الشركة فقط. وكان الخيار مألوفاً: هل ستعزز «مايكروسوفت» السوق الجديد للأجهزة التي لا تتعلق بـ PC، وتبتكر شركة-داخل-شركة استقلالية لمعالجتها، وهل سينجح شيء مما اتخذته؟ أو هل سوف تقيد الأجهزة الجديدة بأعمالها التقليدية.

وفي أيلول عام ١٩٩٩، كتب «كوديش» مذكرة إلى «جيتس» و «بالمر» تحت عنوان: (البدء من الصفر) «نحن نحتاج إلى القضاء على «ويندوز

سي.إي» من أجل هذه الفئات، فـ «وين ٣٢» ليس بميزة. فهو ضريبة على تصميم الأجهزة. ويستخدم ليعزز إستراتيجية «مايكروسوفت» ولكن ليس لمساعدة المستهلكين». وبالتوازي مع كل بدائلهم فلن يدفع صناع الإلكترونيات الضريبة. وأراد «كوديش» أن يأخذ مجموعة صغيرة من المطورين ويعمل بشكل منفرد على تطوير برامج الحاسوب الأفضل من أجل تطبيقات المعلومات، التي لا تقف عند حد حاجات باقي الشركة.

لكن «جيتس» رفض الاقتراحات «من المؤسف جداً أن تشعر بذلك. فليس لدينا الوقت لنبدأ من الصفر».

ففادر «كوديش» «مايكروسوفت» بعد ذلك بعدة أشهر.

لم تكن الإضطرابات في السياسة قد حلت عن طريق إعادة التنظيم التي أجراها «بالمر». فقد أراح «بالمر» «جيتس» من بعض العبء الناجم عن اتخاذ القرار. لكنه بدل توزيعه بشكل واسع، أخذه على عاتقه. إذاً لا زالت الشركة تعمل بحكم مركزي. إذ يمكن أن يوصف أسلوب إدارة «بالمر» «بالمحور والشعاع»، بوجود «بالمر» في مركز كل موضوع تقريباً. وبدلاً من الوصول إلى اتفاق، فهو يفضل أن يدير الآلاف واحدة تلو الأخرى، ملتقطاً فكرة من أحد اللقاءات ومصفياً إياها من خلال الكثير من المتابعات. لكن أسلوب إدارة مثل هذا يمكن أن يعمل جيداً في منظمة صغيرة، أما في شركة بحجم «مايكروسوفت»، فهو يعرقل عملية اتخاذ القرار.

حتى المدراء الأكثر ضعفاً في «مايكروسوفت» كانوا قد فقدوا الثقة في قدرتهم الخاصة على حل المشكلات. فكلاً من «جيتس» و «بالمر» كانا يديران الشركة اعتماداً على التفاصيل بدلاً من الإستراتيجية الجديدة بالتفويض. كما كان كلاً منهما مهووساً بحاجة عميقة لإثبات مهاراته، والاختبار، وكسب اللعبة. وهذا يقود إلى رسائل غير ثابتة. كما أدى ذلك إلى إضعاف معنويات المدراء الأفضل حتى في «مايكروسوفت».

وفي إعادة التنظيم في آذار ١٩٩٩، اعترف «بالمر» بنفسه بالحاجة لمنح أقسام «مايكروسوفت» استقلالاً كبيراً. فقد كانت شركات من «إي تي آند تي» إلى «هيوليت-باكارد» تنتج أعمالاً منفصلة في شركات منفصلة وأكثر مرونة واستجابة للزبون وحتى أكثر إبداعاً. أما عندها فقد كان بعض الاستراتيجيين الأكثر ذكاء في «مايكروسوفت» يبدؤون بالتفكير بما لا يقبله العقل. وقبل سنة على الأقل من حكم القاضي «جاكسون»، والانفصال التام عن الاعتبارات المقاومة للتروستات، وعلى الأقل اثنا عشر مديراً استنتج بأنه ربما يكون من الأفضل لـ «مايكروسوفت» أن تنقسم إلى شركات مستقلة. وعندما أصبحت صعوبات تنسيق الكثير من مبادرات «مايكروسوفت» بقدر بالغ من التعقيد، ازداد الدعم من أجل بنية مجتمعة بشكل حر أكثر. وكان لا بد أن تكون المجموعات حرة لخدمة زبائنها ومتابعة إستراتيجياتها المنافسة بدون أن تسلب قوتها بالنظرية المتحدة لـ «ويندوز».

لقد أخبرني «إريك انغ ستورم»، وهو مدير عام سابق وأحد شهود «مايكروسوفت» في المحاكمة المقاومة للتروستات. «الشيء المحزن أكثر

هو أن هناك عدداً كبيراً جداً من الناس داخل وخارج الشركة يقولون: قسموا الشركة إلى وحدات داخلية، وهكذا يستطيعون التنافس مع بعضهم».

كما قال «انغ ستورم»: «الأسواق جيدة في تصنيف الرابحين والخاسرين، ولكن «مايكروسوفت» لم تعد تعمل على اقتصاد السوق داخلياً. هناك سيطرة وتحكم شديد. وكانت «مايكروسوفت» قد خسرت الكثير من قواها الخارقة».

كما أخبرني نائب رئيس سابق، «لابد أن تكون «مايكروسوفت» شركة مالكة. كما بالإمكان أن يكون لديها مصلحة كبيرة وان تكون متحكمة حتى. لكن كل قسم سيكون حراً لمتابعة استراتيجيته الخاصة». قد لا تزال بعض المصادر المشتركة ـ تماماً كجهد البحث الرئيس ـ مشتركة في الشركة ككل. لكن موظفي التنفيذ الأعلى الجدد لكل قسم يمتلكون الاستقلال لعقد الصفقات وتبني التكنولوجيا التي يرونها مناسبة».

وابتعد «سليفكا» كثيراً كما لو كان يحول خطته الجديدة للانقسام. فقد أخبرني بعد أن غادر «مايكروسوفت» «سيكون الحل المثالي بالنسبة لـ «بل» السماح لبضعة ازهار أخرى أن تتفتح. كما يستطيع تحقيق رأسمال مجازفة داخلي. لكنه يبدو غير مؤهل لذلك». ولذلك، اقترح «سليفكا» أن يحلل «مايكروسوفت» إلى ست شركات منفصلة وهي: الأنظمة (Systems) مؤلفاً من «ويندوز ٢٠٠٠» وأدوات المطور. والتطبيقات (Applications) وهي غالباً «اوفيس». اللاسلكي (Wireless) مع «ويندوز سي.إي» وخدمات «إم.إس.إن» المتحركة.

و«إم.إس.إن» نفسه (MSN). «هوم» (Home) مع نظام تشغيل «ويندوز» للمستهلك وتطبيقات المستهلك مثل «مايكروسوفت ماني» Microsoft Money. و «الأجهزة» (Software) مع ماوس الكمبيوتر، لوحة المفاتيح، أدوات اللعب، ووحدات ملحقة أخرى. «عليك أن تقنعني بوضع الأجهزة و «هوم» معاً، و «اللاسلكي» و «إم.اس.ان» معاً. لدي «ويندوز ٩٨» و«ويندوز ٢٠٠٠» في شركات منفصلة بسبب اختلاف الزبائن المستهدفين».

أما «جيتس» فقد عارض بتصلب أي انقسام. فقد تطلبت مبادرات «مايكروسوفت» الرئيسة دائماً الطاقات لشركة كاملة. ولم تكن هناك طريقة لسحب كل الأجزاء كما لو أن «مايكروسوفت» كانت ببساطة تكتلاً من أعمال غير متصلة. حيث قال «جيتس»: «ليس هناك بالتأكيد أي تقسيم للشركة إلى شركات أصغر قد أجده مقبولاً. ونحن لسنا نفكر إمكانية في ذلك في أي مكان».

لكن هذا كان يحدث في أي مكان. إذ كان لدى «مايكروسوفت» لسنوات أحد مجموعات الإدارة الأكثر تماسكاً في الصناعة. ثم سقطت فجأة. ويشكل التفريق السريع لمجموعة «مايكروسوفت» من قوى التفكير التي كانت مذهلة ذات مرة تصفية بطيئة للشركة وأكثر قسوة من أي تقسيم تأمر به المحكمة».

كانت «مايكروسوفت» معتادة على خسارة الموظفين الذين يتحولون إلى أشخاص أثرياء على استعداد للتقاعد. لكن الفوضى آنذاك كانت السبب الرئيس للهجرة الجماعية، وليس المال. وبدت الشركة وكأنها ستؤدي إلى إبعاد العديد من الأشخاص الألمع والأفضل الذين لا زال

لديهم مساهمات تقنية لإنجازها. وقد كانت الخسارات وراء أي مجموعة معينة للإنتاج. ومن بين المدراء التنفيذيين التسع والثلاثين المصنفين كنواب رؤساء أو أعلى في خطة تنظيمية في شتاء عام ١٩٩٧، غادر أكثر من نصفهم الشركة في نهاية عام ٢٠٠٠. ومن بين المدراء المتوسطين الثلاثة عشر الذين اشتركوا في تقهقر مختبر القوة في خريف عام ١٩٩٧، غادر أكثر من نصفهم من «مايكروسوفت» بعد ثلاث سنوات. ومن بين الأعضاء الثمانية في الهيئة التنفيذية لـ «جيتس» في عام ١٩٩٧، غادر خمسة منهم.

بدأ يدور تقييم «مايكروسوفت» الاجتماعي حول حفلات الوداع، حيث شرح العديد ممن لازالوا في الشركة بشكل دفاعي بأنهم هم أيضاً خططوا للمغادرة أيضاً. وبدا النموذج الأدبي الأكثر شعبية «بريد الوداع»، الرسائل الطويلة المتألمة التي كتبها الموظفون المغادرون لتبرير قراراتهم وشرح مشاكل الشركة. وقد تلقى أعضاء من المجموعة التنفيذية العشرات من الرسائل كل أسبوع. وقد وجد أحدهم رسالة أخرى من «برادون واتسون» الذي أتى إلى الشركة وهو طالب عمره ١٩ عاماً وعاد قبل أن يحصل على ماجستير في إدارة الأعمال MBM.

بدأت رسالته الوداعية، «كان هذا أحد أصعب القرارات التي اتخذتها في حياتي، فعندما وصل في عام ١٩٩٤، رأى شركة ديناميكية بأناس أذكياء يعملون «على بعض المشكلات الصعبة جداً». أما عندها فقال: «رأيت بأننا قلقون بشكل أكبر على حماية قاعدتنا المدخلة وتقديم العمل المثير إلى مدراء لا يهتمون بالقدر الكافي بالعمل الذي

ينجزونه». كما تحدى المدراء التنفيذيين بتسمية الجيل التالي للشركة «جـهـاد » «إذا كنتم تميلون لقـول «ويندوز ٢٠٠٠» ، أنا أقـول حـاولوا مجدداً. هذه حرب بأرضية بطيئة الحركة .. إذا استمررنا بالاعتقاد بأن «ويندوز» هو المستقبل الوحيد للشركة، عندها سوف نخسر أناس عديدين، لأننا لن نكون مبدعين بعد ذلك. نعم، «ويندوز» هو مفتاح رئيس لعمل نواة «مايكروسوفت»، لكن المشكلة بأنه كبير جداً، مضطرب جداً، وفات أوانه بشكل كبير وهو الآن يُعَدُّ بالياً».

لقد أثرت إحباطات «واتسون» بلا شك في تحليله. فهو يشكو من نظام «مايكروسوفت» الابتدائي للمنحنى، والذي يضعف فيه كل مرة خمس موظفيه باعتبارهم دون المعدل المطلوب كل سنة لمساعدة الشركة على التخلص ممن لا ينجزون عملهم كما ينبغي والمتأصلين فيها. لقد أنشأ النظام حقاً لعبة مهمة: حيث إن بعض الموظفين اختاروا بتأنٍ أن يعملوا في مجموعات أقل تحدياً. حيث يعلمون بأن بإمكانهم المنافسة، وبعض المدراء يحتفظون بشكل مقصود بأشخاص متقاعسين حتى فترة المراجعة ولا يبالون فيما بعد لو تم التخلص من هؤلاء الموظفين. أما بالنسبة للموظفين فكانت تلك العملية تثير الغضب. «اختياري بواسطة مديري على اعتبار لو كان أحدهم يقوم بالعمل بنسبة ٥/٤، فإن بإمكانهم الحصول على ٣ لأن «عليه أن يتناسب مع المنحنى» وهو تماماً الشيء الأكثر رجعية، إحباطاً، ومناقضة للتحفيز لم أكن اسمع عنه أبداً في حياتي».

وفي استنتاج له، قال «واتسون»: «سيكون وكلاء التغيير للقرن الواحد والعشرين أناس شبان مثلي، وليسوا مليونيرات بلغوا الأربعين من

عمرهم ضعف مثيرهم للعمل بجد والتفكير بالمشاكل الكبيرة بشكل مثير.... في أي نقطة خسرت عندها «مايكروسوفت» هواها واستمتاعها وأثرها في أعماق فريق القيادة؟

في آب عام ١٩٩٩، كان «سليفكا» العديم الإحساس حتى قد اكتفى من المشكلات. وكان على وشك مغادرة «مايكروسوفت» ليلتحق في «أمازون دوت كوم Amazon.com». وتحدث عن أسبابه بصدق في بريد إلكتروني طويل أرسله إلى «بالمر».

«المشكلة الأكبر هي أن «بِل» لم يكبر كفاية. لا يزال يريد أن يضع الاتجاه التقني ويدير الشركة بالطريقة التي اعتاد عليها. وللأسف، أنت أيضاً تفعل ذلك. لكننا كبرنا كفاية ولدينا العديد من الشبان الذين ينجزون أعمالكم بالطريقة التي اعتدتم عليها. وفي محاولة للاحتفاظ بطريقتكم القديمة، فقد أخرجتم المبتكرين وضمنتم مسؤولية السياسيين والمربحين».

«القصة التي أخبرتها لنفسي (منذ أن لم يكن هناك لرؤية الأمور)، هي أنك ترى ما ينبغي حقاً إنجازه لتحرير الناس في «مايكروسوفت». لكن «بِل» لم يفعل، ولم يسمح لك بأن تفعل ما تعلم أنه يجب إنجازه. أنت في حيرة بين «بِل» وباقي «مايكروسوفت». وحان الوقت لتقوم بشيء جريء حقاً، وأنت تعلم ما هو. سيكون صعباً وسيكرهك «بِل» بسبب ذلك، ولكن إما ذلك أو موت بطيء لـ «مايكروسوفت». فالبقاء في حيرة ليس بأمر ممتع».

«أنا متأكد تماماً بأن عدم الاعتراف بالمشكلة، أو أخذ مقاييس نصفية، هو طريق حتمي لمستوى دون المتوسط... المشكلة الأكبر هي أن «بل» يريد تحكماً كبيراً، ولذلك يخرج قيادة التفكير وقيادة الناس التي تحتاجها «مايكروسوفت» بشكل بائس».

فكانت إجابة «بالمر» أقصر ولكنها محزنة «أنا أيضاً ربما أكون جزءاً من المشكلة. من الصعب معرفة ما يجب فعله».

كانت عودة «سيلفربرغ» الوشيكة فكرة رئيسة مستمرة في «مايكروسوفت» منذ عام ١٩٩٧. ولكن بما أن «سيلفربرغ» قرر عدم العودة أخيراً فإنه بحاجة لأحد لإدارة «إم.إس.إن».

وقد تحدث الأعداء من مكتب سان فرانسيسكو من «هيدريك آند ستراجل Heidrick & Struggle»، إلى كل لاعبي الإنترنت المعروفين تجارياً، بمن فيهم «جيف ماليت» من Yahoo!، «جورج بل» من إكسايت Excite، و «جيك فاينبيوم» من ديزني. لم يكن أحد منهم مهتماً في معالجة تحدي بناء علامة تجارية إعلامية جديدة، ودخول شركة برامج حاسوب تقليدية. فكان «بالمر» على وشك إنزال «مارك بوث»، رئيس شبكة الأقمار الصناعية «بي سكاي بي BskyB» في أوروبا، لكن فيما بعد عرض «روبرت موردوتش»، مالك الأسهم الرئيس في الشبكة، رفع «بوث» مع شركته رأسمال المجازفة الخاصة المقدرة بـ ٣٠٠ مليون دولار. كما قلب «بوث» أيضاً «مايكروسوفت» رأساً على عقب.

ولم يكن مدراء تنفيذيون تقليديون لوسائط الإعلام مرتاحين لأسلوب «مايكروسوفت» العنيف وافتقارها لمخصصات الرفاهية. ولم

يكن «بالمر» حقاً مطمئناً معه هؤلاء حتى. وأيضاً لم يكن هناك شخص واحد داخل «مايكروسوفت» يتمتع بالتركيب الصحيح من المهارات. الذكاء الإعلامي، عقد الصفقات، والإكمال والترويج المخلص لـ «مايكروسوفت».

لذلك بدلاً من شخص واحد، اختار «بالمر» ثلاثة. واقترح بأن «مافي»، وهو فتى يعمل في عقد الصفقات، يتقاسم السيطرة على العمليات المتعلقة بالإنترنت مع «براد تشيز»، فتى تسويق، و «جون دي فان»، فتى مختص ببرامج الحاسوب. وقد جلب «تشيز» وهو نائب «جيتس» لوقت طويل، على الأقل القليل من الهالة المميزة لجهود «ويندوز ٩٨» ومستكشف إنترنت الناجحة، وجلب «دي فان»، المتمكن بشكل كبير ولكنه نائب رئيس أخرق، ومسؤولٌ عن «أوفيس»، خبرة تطوير قوية.

علم «مافي» بأنه يحتاج إلى فرصة لإثبات مهاراته العملية إذا كان لديه أمل بالتقدم نحو قمة «مايكروسوفت».

لكن عرض «بالمر» لم يناسب هدفه. إذ قد يمتلك «مافي» فقط ثلث القوة، وهذا فقط حتى يحضر «بالمر» شخص أهم كرئيس للقسم.

فأن تكون واحداً من ثلاثة في جهاز ما، كما تسمي «مايكروسوفت» هذه التسويات، لم يكن نوع من الترقية الذي كان «مافي» يبحث عنه. فلماذا يكون هذا العمل أفضل من كونه موظفاً مالياً أعلى؟ أراد «مافي» أن يعلم.

لأنك إن لم تحصل عليه، كما قال: «بالمر»، سأحضر شخصاً آخر وهذا الشخص سوف يقوم بعمل كل الصفقات التي تقوم بها الآن.

ومـاذا لـو لم يسـتطع «مـافـي» أن ينسـجم مع الشـخص المهم الذي يحضره «بالمر» وغادر الشركة؟ هل سيوافق «بالمر» على تخويل «مافي» كل خيارات الأسهم؟

لن يكون ذلك الشخص لاعبـاً في فـريق، أخبـره «بالمر». فـرفض «مافي» عرض «بالمر» للعمل.

وفي إعـادة تنظيم في آذار عـام ١٩٩٩، مـضى «بالمر» مع اثنين في جهاز واحد بدلاً من ثلاثة، مقسماً المسؤولية عن عمليات الإنترنت بين «تشيز» و «دي فان».

ثم وظف «بالمر» «ريك بيلوزو». وهو رئيس تنفيـذي لـ «سـيليكون غـرافـيك Silicon Graphics» المضطربة، منذ أيامـه الأولى في «هيوليت- باكارد»، حيث كان قد ساعد في بناء عمل طابعة ببلايين الدولارات. وكـان «بيلوزو» قـد أثبت إخـلاصه لـ «مـايكروسوفت» عند فصل «إتش-بي» عن باقي صناعـة «يونيكس» ووافق على دعم «ويندوز إن تي». أما عندها سـأل «بالمر» «بيلوزو» فيما إذا كان قادراً على تنظيم لهجة الهجوم ضد «مايكروسوفت» التي سمعها من منافسي الشركة.

«هذا سـهل» أكد «بيلوزو» «اتهمني الناس دائماً بأن اسـمي يرد في بيان رواتب «مايكروسوفت». الآن سأكون حقاً».

عندمـا تحـول النفـوذ إلى «بالمر»، كـان «بيلوزو» يرى نجـمـه وهو يتلاشى. فقد وثق «بالمر» بشبان بخلفية مبيعات عميقة أو ممن قاموا بأعمال مربحة بشكل كبير. ولم يكن «مافي» أياً منهم.

لقد كان «مافي» صبي «مايكروسوفت» الذهبي طالما كان «جيتس» مصدر القوة. قدر «جيتس» ذكاء «مافي» المفعم بالحيوية وقلبه المغامر. وكان «مافي» قد ساعده على الشعور بالراحة مع التسويات المالية المبدعة. إذ يستطيع مال «مايكروسوفت» مساعدة إستراتيجية الشركة، ويستطيع أيضاً صنع المال. ومع بضعة صفقات ناجحة، أصبح «جيتس» على استعداد أكثر للمجازفة. وفي النهاية كان يلعب بمال المنزل. وبعض العائدات كانت مدهشة. فقد تحول الاستثمار بـ ٤ ملايين دولار في «يويونيت UUNet» في ١٩٩٥، بالتوازي مع ١٢ مليون في الضمانات، إلى قيمة تساوي أكثر من ٥٠٠ مليون في أحد الدرجات.

وبين أرباح «مافي» الأخرى: برنامج بيع رخص «موضوعة» لمستثمرين مؤسساتيين كبار. حيث تمنح الرخص الملاك ببيع حصص «مايكروسوفت» بأسعار أدنى من سوق السعر الحالي، وكأثر لذلك، كان هناك رهان على أن حصص «مايكروسوفت» سوف تهبط. وفي البداية، كان «جيتس» مستعداً فقط لبيع رخص بعيدة عن المال حيث كانت هناك فرصة صغيرة بإمكانية الاسترداد. لكن عندما اشتم رائحة النجاح، فإن شهيته للمجازفة ازدادت. وفي عام ١٩٩٩، جمعت «مايكروسوفت» أكثر من ٢ بليون من البرنامج.

لقد حقق عرض الأسهم المتطور في كانون الأول ١٩٩٦ نجاحاً أكبر حتى. فقد أصدرت «مايكروسوفت» بليون دولار في حصص مفضلة، تحمل غطاء على تقديرهم. وكان سهم «مايكروسوفت» قد تجاوز تقدير الشركة لحوالي ٣.٥ بليون دولار في وقت كانت فيه الحصص قد استردت.

لكن إذا كان «جيتس» مستعداً للتجربة مع تسويات مالية، فإن «بالمر» لم يكن على استعداد لذلك. فقد اعتبرها كعد الفاصولياء على أحسن تقدير.

وقد يشعر المساعدون بالارتباك حيثما يكون «بالمر» و «مافي» في لقاء معاً. إن شكوك «بالمر» بـ «مافي» ازدادت عندما أصبح معروفاً بأن «مافي» كان مهتماً بشكل فاعل في قبول عرض بأن يصبح رئيس تنفيذ «رود رانر Road Runner»، وهي شراكة بين «تايم وورنر Time Warner» و «ميديا ون Media One» لتقديم شبكة إنترنت بسرعة عالية عبر شبكاتهم اللاسلكية. وكانت «مايكروسوفت» تمتلك ١٠٪ من «رود رانر»، وجلس «مافي» في لجنة مدرائها. وكانت عندها بقية اللجنة تبحث عن أحد لتحضير العرض العام الأولي للخدمة في وول ستريت. وكان هناك فقط حيلة واحدة: كجزء من استثمار «مايكروسوفت»، كان قد فاوض «مافي» على بند يمنح الشركة حق النقض في استخدام رئيس تنفيذ أعلى في «رود رانر». وقد استعمل «جيتس» حقه بالنقض. وكان «مافي» بنفسه من كان ينبغي عليه تبليغ قرار «جيتس» لبقية اللجنة.

كان «بالمر» بشكل عام يشك في عقد الصفقات السلكية التي استهلكت تفكير «جيتس» و «مافي». ولم تنجز الصفقات الكثير في مجال مبيعات برامج الحاسوب، وأثارت ذعراً أدى إلى ابتعاد الشركاء المحتملين.

لكن «بالمر» أيضاً كان مرتداً إلى الجنون المؤقت الذي أصاب وول ستريت في عام ١٩٩٩. ففي آذار عام ١٩٩٩، قدمت «كومكاسب» لشراء «ميديا ون»، العمليات السلكية المبنية من قبل «يو.إس. ويست US West».

كما كانت «إي.تي آند تي»، العملاق الجديد للصناعة السلكية بعد شرائها لـ «تيلي-كوميونيكيشن Tele-Communication، تسعى للتوسع أكثر، معتمدة على الكابل ليعطيها القدرة على عرض حزمة كاملة من هواتف الخدمات المحلية والمسافة البعيدة، التلفزيونات الرقمية، وشبكة إنترنت بسرعة عالية. ولعب عرض «إي.تي آند تي» الورقة الرابحة بمقابل عرض «كومكاست» الأصلي. واستعطف «براين روبرتز» رئيس «كومكاست»، «مايكروسوفت» لتصبح في صفه.

كان روبرت، الابن الشاب لمؤسس «كومكاست» قد أقام علاقة جيدة مع «جيتس» و «مافي» عام ١٩٩٧، عندما كانت الشركة السلكية العظيمة الوحيدة، ليقحم «جيتس» في عرضه لتمويل بناء رقمي للصناعة. وكان عندها يحتاج إلى نقود «مايكروسوفت» للعب الورقة الرابحة ضد «إي.تي آند تي». وفي الحقيقة فهو لا يملك الكثير.

لم تتعهد «مايكروسوفت»، لكن «مافي» وضع نفسه في وسط الموضوع. وخلال لعبة كرة السلة في حديقة ساحة ماديسون، تحرك «مافي» بين مقعده مع «روبرت» وجهاز آخر، حيث كان الموظف الرئيس المالي لـ «إي.تي آند تي» «دان سوميرز» و «جيني سيكيسمن» في «غولدمان ساتشيز» Goldman Sachs يشاهدان اللعبة. في نفس الوقت، كان مصرفي «مايكروسوفت» الخاص يحل تفاصيل ابتكار سهم متعقب ليحمل الحصة الجديدة في «ميديا ون» وملكيات إعلامية أخرى لـ «مايكروسوفت»،وهي طريقة لتجنب تخفيض مكاسب «مايكروسوفت» الخاصة. كان «جيتس» بنفسه على الهاتف مع «ستيف تشيز» من

«إي.أو.ال»، الذي كانت له مصلحة في تعقيد الأمور على «إي.تي اند تي». وكان ذلك صراع عظماء.

كانت «مايكروسوفت» تتمزق في صراع داخلي. فهل تريد الشركة حقاً أن تكون في عمل المشتركين المسيطرين في مجال الكابل؟. كيف ستستجيب الشركات السلكية الأخرى لمنافسة «مايكروسوفت» عندما تطلبهم «مايكروسوفت» كزبائن؟ وبشكل محدد أكثر، علم «مافي» بأنه لو دعمت «مايكروسوفت» «مافي»، فالأفضل أن تربح، لأن الحركة سوف تبعد بالتأكيد «إي.تي. آند تي»، وهي مشترٍ رئيس لأجهزة السيت توب.

عندما اقتربت المفاوضات المعقدة من الذروة، غير «بالمر» رأيه. حيث دعى «مافي» لنقاشه بأن «مايكروسوفت» يجب أن تتدخل مع «كومكاست» لعمل عرض بمقابل من أجل «ميديا ون». لكن اللحظة كانت قد فاتت. فبعد يومين، استخدم «مافي» تهديد اتحاد «مايكروسوفت «-» كومكاست» ليجري اتفاقاً مستقراً مع «إي.تي آند تي». باستثمار ٥ بلايين دولار من «مايكروسوفت» وتعهد «إي.تي آند تي «باستخدام برامج «مايكروسوفت» على الأقل في خمس ملايين جهاز سيت توب تلفزيوني.

وكان «مافي» قد أخذ بفكرة السهم المتعقب كطريقة لجعل وول ستريت يدرك قيمة ممتلكات «مايكروسوفت» الإعلامية في وقت كانت فيه تقديرات سوق الأسهم خارج الحصة.

ففي «ويندوز» و «أوفيس»، كان لـ «مايكروسوفت» عملٌ حقيقيٌ، مولدة عائدات متزايدة وضخمة واحتياطيات ربح كبيرة في قمة ذلك.

وكـانت أعـمـال الإنتـرنت تخـسـر الأمـوال مـؤدية إلى تراجع مكاسب «مايكروسوفت».

وكان ذلك كله بالنسبة إلى الناحية المالية. فقد عكس تعقب الأسهم عمليات قسم من عمل الشركة بدون خلق شركة جديدة بشكل رسمي. إن جمال تعقب الأسهم من وجهة نظر «مافي»، كان بأنه قد يستخرج خسارات الإنترنت من الدخل. وقد تلقت «مايكروسوفت» علاوات مضاعفة. إذ يمكن للسهم المتعقب أن يحلق. ويخلق نموذج اقتصاد جديد، في عائدات الإنترنت غير المربحة. وتم تقييم الشركة الأم بشكل تقليدي أكثر في نمو أرباحها، وقد تكون حتى أكثر جاذبية بدون عمليات الإنترنت التي تسبب خسارة المال. إن امتلاك نقد مستقل قد يسهل أيضاً عقد الصفقات والتوظيف. وبالنسبة للعديد من الموظفين، فإن حصص «مايكروسوفت» لم تعد نداً لإغراء أثرياء الإنترنت.

كان «جيتس» كالدمية. كما اقترح في أوائل عام ١٩٩٩، فإن الأسهم المتعقبة قد تكون قد شكلت حصة «مايكروسوفت» بقيمة بليون دولار في «كومكاست» واستثماراتها الأخرى في الأنظمة السلكية وملكيتها بقيمة ١٠٪ في «رود رانر»، خدمة شبكة الإنترنت ذات السرعة العالية، ومجموعة المواقع التجارية الهندسية، مثل «إكسبيديا» للسفر، «كار بوينت» للسيارات، وفي نفس الوقت، «ترانس بوينت Transpoint»، وهي شراكة لتطوير الفواتير المنزلية على الشبكة. إلا أن خدمة الإنترنت الرئيسة لـ «إم.إس.إن» والتي شعر «جيتس» بأن لها ارتباط مكمل لـ «ويندوز» لم تكن جزءاً من السهم المتعقب.

كان «بالمر» أكثر ممانعة. فلم يكن من العدل زيادة مكافئة بعض الموظفين الذين عملوا في عمليات الإنترنت المسببة للخسارة المالية بينما ندع أولئك الذين دافعوا عن أعمال «مايكروسوفت» التقليدية، كما يعتقد «بالمر».

أصبح الموضوع في مقدمة الأولويات في صيف ١٩٩٩، تماماً قبل مؤتمر الشركة السنوي لمحللي وول ستريت. وفي وقت مسبق للقاء المحللين، نقل عن «مايكروسوفت» بأنها كانت على وشك التقدم مع خطة السهم المتعقب. حيث كان سعر السهم قد تصدر في الأخبار. وكان «جيتس» عندها في عطلة. وعندما عاد جن جنونه في لقاء صغير نافياً الإشاعات حول مشروع السهم المتعقب.

## الذهاب إلى الشمال

كانت مشاكل «مايكروسوفت» المعقدة بشأن التعويض تزداد سوءاً. فقد كانت الشركة قد استندت بشكل كبير على خيارات السهم لتقليل نفقات رواتبها. لكن لم يكن هناك طريقة لأداء سهم الشركة على نحو جيد في السنوات الثلاثة التالية كما فعل في السنوات الثلاثة الماضية. ومع تباطؤ النمو، كانت «مايكروسوفت» تعاني من الضغط لدفع نقداً أكثر في التعويضات ووهب قدر أكبر من الخيارات لتبقى جذابة بالنسبة لكل من الموظفين الحاليين، والجدد. وتسهم كلتا الحركتين في التخفيض المستقبلي للمكاسب، وإضعاف السهم أكثر حتى وزيادة الضغط بشكل أكبر، وهذه بداية الحلقة المفرغة.

وبالرغم من ذلك، بدأ «بالمر» يوزع ثروة أكثر من حوله، ففي أيار عام ١٩٩٩، كانت خطته الجديدة للتعويض تدعو لزيادة ١٥٪ في الرواتب النقدية. ولعدة سنوات، حددت «مايكروسوفت» رواتبها بحيث تكون تماماً في مستوى متوسط نسبة إلى وظائف مماثلة في مكان ما في صناعة برامج الحاسوب، ودخلت الشركة حتى في بعض فئات العمل. أما عندها، فقد سددت الشركة قاعدة الدفع إلى القيمة الإحصائية الخامسة والستين لصناعة برامج الحاسوب، وهذا يعني أن الرواتب قد تكون فوق المستوى بثلثي باقي الشركة.

واستخدمت الشركة خيارات السهم لتكافئ بشكل وافر العديد من الموظفين بدون التأثير بشكل ملحوظ على وضع الدخل في الشركة. فقد منحت الشركة تاريخياً للمبرمجين خيارات لمستوى الدخل تتراوح بين ١٥٠٠-٣٠٠٠ حصة، مع منح خيار سنوي في نفس المستوى. أما فيما يتعلق بالموظفين المكافئين بشكل خاص والذين لا تستطيع «مايكروسوفت» خسارتهم ببساطة، فقد جنت الشركة. وكان معروفاً أن بعضاً من الأشخاص المكافئين يحصلون على خيارات لـ ٢٠٠٠٠ أو ٣٠٠٠٠ أو ٤٠٠٠٠ دولار. وبشكل خاص، نقل بعض الموظفين بأن عروضهم تضمنت ٢-٣-٤ مليون حصة. وبالطبع، إذا انخفضت حصص «مايكروسوفت» تحت السعر المعين للخيارات، فلن تبالي بعدد الخيارات التي يملكها الموظف. إذ ستكون غارقة ولا قيمة لها.

ولقد وجد محللو قسم المصادر البشرية في «مايكروسوفت» الذين تابعوا شكاوى الموظفين ضد سعر حصة الشركة علاقة عكسية تامة.

فإذا كان السهم عالياً وارتفع، تستطيع الشركة أن تطفئ الأنوار ولن يشتكي الناس أبداً. وإذ كان راكداً و انخفض، فعندها سيظهر عدد شكاوى الموظفين ارتفاعاً قابلاً للتنبؤ فيما يتعلق بمواقف السيارات، والتدفئة، وطعام الكافيتريا.

كما حاول أعضاء اللجنة وزملاء آخرون طويلاً إقناع «جيتس» بأن هناك عدداً من موظفي «مايكروسوفت» لايعملون فيها من أجل المال. فقد أرادوا العمل في مكان مثير، وناجح، كما قالوا. وأرادوا التميز، الشعور بالرضا لرؤية منتجاتهم تستخدم من قبل الملايين، والفخر بعملهم في شركة عظيمة.

ولم يكن لدى «جيتس» أيٌّ منها. سيقول جميعهم لك بأنهم لا يعملون من أجل المال، أخبر «جيتس» «ماركواردت»، إنهم جميعاً يكذبون عليك.

إن لدى بالمر سبب معقول للقلق بشأن صحة وضع الدخل في «مايكروسوفت»، فلا احد يستطيع القول بأن «مايكروسوفت» لم تحذر المستثمرين بأن النمو الأبطأ كان وشيكاً. فقد كررت الشركة كثيراً إدعاءات كاذبة. وكان من السهل رفض الادعاءات بأن «مايكروسوفت» تفقد قدرتها السهلة على تحدي الخطورة. وفي كل فصل، كانت الشركة قد أصدرت تحذيرات لتحبط أي حماسة أكثر من اللازم من قبل المستثمرين والمحللين. وفي كل فصل، تفوقت الشركة بسهولة على التقديرات وكانت الحلقة تبدأ ثانية.

وفي كانون الأول ١٩٩٨، كانت الشركة قد أزالت ثانية كل التقديرات، ناقلة أرباح تقريباً بحدود ٢ بليون دولار، أي تزيد بنسبة ٧٥٪ عن السنة السابقة. لكن داخل الشركة، كانت الإشارة واضحة.

إن أسواق «مايكروسوفت» الرئيسة كانت مشبعة بشكل زائد. فخلال عامي ١٩٩٥ و١٩٩٦، كانت «مايكروسوفت» قد استفادت من دائرة تحسن كبيرة، قادها تحول الصناعة إلى كل من «ويندوز ٢٠٠٠» و«أوفس ٩٧». أما عندئذ فلم تعد تلك الدائرة موجودة، وكان نمو «مايكروسوفت» مرتبطاً بشكل كبير بالنمو الكلي لمبيعات PC. كما أنتج العمل الراقي عائدات أقل من المبيعات للزبائن الجدد. وتأخرت المنتجات الجديدة ولم يكن من المحتمل أن تعود بالنمو إلى المستويات القديمة. فقد كان النمو العالمي متباطئاً. وكانت صناعة PC قد نضجت. ولم تعد الأيام مفعمة بالحيوية كما كانت. كما تباطأ النمو في دخل العمل في «مايكروسوفت»، والذي وصل إلى ٥٤٪ في عام ١٩٩٩، وإلى ١٠٪ عام ٢٠٠٠ وقدر بـ ٤٪ عام ٢٠٠١.

على العموم، فقد تجاهل وول ستريت علامات التحذير. وعندما تحولت القضية المقاومة للتروستات إلى ماض، كان من السهل الاستمرار في طرح «مايكروسوفت» كآلة نقد وربح لا يمكن إيقافها. وكان النقد يكدس إلى أكثر من بليون في الشهر، ووصل تقريباً ٢٧٪ في كانون الأول ٢٠٠٠. كما جعل السوق الصاعد استثمارات «مايكروسوفت» تبدو حتى أكثر ذكاء. وازدادت القيمة المعلنة لممتلكات أسهم الشركة أكثر من أربعة أضعاف منذ سنتين حتى وصلت إلى ١٨.٣ بليون دولار.

وصل سهم «مايكروسوفت» إلى قمة ١١٩.١٢٥ دولار في ٢٧ كانون الأول عام ١٩٩٩، معطياً الشركة قيمة كلية بأكثر من ٦٢٠ بليون دولار. وكان «ويندوز ٢٠٠٠» قد شحن أخيراً، وقررت وول ستريت بشكل جماعي بأن القضية المقاومة للتروستات كانت غطاء قديماً وأنهم يفضلون أيام المجد، عندما كانت «مايكروسوفت» في زحفها تجاه غطاء سوق بقيمة تريليون دولار.

وعندما تعكس الحلقة المستقيمة الاتجاه، تستطيع بسرعة أن تتحول إلى مسار حلزوني متحدر مفرغ. ومع ذلك لم يكن مرئياً حتى ذلك الحين، إلا أنه في أواخر التسعينيات فإن الحلقة المفرغة للعائدات المالية التي رفعت الشركة خلال العقد كانت قد وصلت إلى القمة. ففي اتجاه معاكس، بدأت مربحية الشركة الهائلة تعمل ضدها. منذ أن كان كل دولار من العائدات قد أسهم كثيراً في الخط الأدنى، وكل دولار من العائدات المفقودة يعني ضربة كبيرة مساوية للأرباح.

إن انطلاق أوضاع مكاسب «مايكروسوفت» هي تمرين فصلي للتعامل مع الحريق المندلع بالنسبة لمحللي وول ستريت والصحفيين الماليين. إذ تمتحن أسرار المحاسبة قدرة المترقبين الخبيرين على تتبع المقاييس الحقيقية لأداء الشركة. وفي عام ١٩٩٩، قدم فحص قريب من أرقام «مايكروسوفت» علامات واضحة بأن التفتح كان خارج الزهرة.

ويضيف إلى ذلك القول المأثور القديم: اتبع المال. كان لدى «مايكروسوفت» طرق عدة لتلمع أرقامها الفصلية. فعلى سبيل المثال، كان من بينها الأربعمائة مليون التي ادخرتها «مايكروسوفت» في عام

١٩٩٩ لتغطية قسائم محسنة أعطيت لمشتري مجموعة برامج «أوفس ٩٧». إذ تعد القسائم مفيدة للحصول على نسخة مجانية من «أوفس ٢٠٠٠» عندما يصبح متوفراً، ولم تكن تقنية شائعة لإعادة طمأنة الزبائن بأنهم لا يشترون برامج حاسوب موثوقة فقط عندما يكون الإصدار الجديد وشيكاً. لكن ضربة ٤٠٠ مليون دولار للعائدات قد تخفض المكاسب بحدود تقريباً أربعة سنتات لكل حصة، وهو نقص مهم قد يؤثر على السهم بشدة.

خططت «مايكروسوفت» لتخفيض أرباحها من حقيبة استثمارها. ففي دعوة في أحد المؤتمرات، أخبر «مافي» محللي وول ستريت أن يحفظوا تقديراته تماماً حيث كانت. وبالفعل عندما نقلت «مايكروسوفت» نتائجها بلغت الأرباح من حقيبة استثمارها ٧٢٠ مليون دولار، أي تقريباً ضعف التوقعات التي كانت أعلى من أي وقت مضى. وهكذا كانت «مايكروسوفت» قد فاقت تقديرات وول ستريت بثلاث سنتات للحصة الواحدة.

عندما تدخر «مايكروسوفت» بعض الأموال من أجل أمور مثل ادخار ٤٠٠ مليون دولار من أجل قسائم «أوفيس» المحسنة، تستخدم حساباً على ورقة ميزانيتها يدعى «حساب العائدات غير المكتسبة». وأثر ذلك هو أن تعزز في المستقبل حصة كبيرة من عائدات «مايكروسوفت». وفي نهاية عام ٢٠٠٠، كان حساب العائدات غير المكتسبة قد ازداد تقريباً إلى بليون دولار، أو تقريباً ربع كامل العائدات التي كانت متوفرة لدعم النتائج في الفصول المستقبلية.

عندما شحن «أوفس ٢٠٠٠» بدأت الشركة تنجز القسائم المحسنة. وعندها بدأت تقيد الأربعمئة مليون دولار من حساب العائدات غير مكتسبة إلى وضع الدخل. ولذلك كانت نتائج «مايكروسوفت» في فصل حزيران ١٩٩٩ محشوة بنصف الأربعمئة مليون دولار. وكان ذلك سبباً رئيساً في قدرة الشركة على إزالة تقديرات وول ستريت ثانية. وعندما حطمت نتائج فصل أيلول ١٩٩٩ أيضاً التوقعات، نسب «مافي» المفاجأة إلى طلب PC «المرعب». لكن هناك عامل رئيس في ذلك وهو تحويل آخر لـ ١٥٠ مليون دولار من ادخار قسائم «أوفيس».

كما لمعت نتائج العديد من الشركات بشكل مماثل لتحفظها في النعم الجيدة لوول ستريت. فقد كشفت «مايكروسوفت» تماماً عن التحويلات من أجل حساب العائدات غير المكتسبة. لكن بعضهم اقترح أن هناك تحويلات أخرى لم تكن بنفس الوضوح. ففي حزيران عام ١٩٩٩، كشفت «مايكروسوفت» بأن لجنة التبادل والضمان أطلقت تحقيقاتها بناء على مزاعم تقول بأن «مايكروسوفت» كانت قد استخدمت احتياطيات مخبأة لتلطيف مكاسبها الفصلية بشكل زائف. فقد ادعى موظف سابق، يدعى «تشارلز بانزيركويسكي»، في دعوى قضائية بأنه طرد جزائيا لأنه فضح ممارسة «مايكروسوفت» باستخدامها مئات الملايين من الاحتياطيات لتلطيف مكاسبها بشكل زائف. كما كتب موظف مالي أعلى يدعى «مايك براون» في بريد إلكتروني في ١٩٩٥ إلى «جيتس» «أعتقد انه يجب علينا فعل ما بوسعنا لتلطيف مكاسبنا والحفاظ على نموذج مكاسب ثابت» ولكن الشركة أنكرت قيامها بأي أمر غير لائق.

لكن في نهاية عام ١٩٩٩ وطوال عام ٢٠٠٠، كانت «مايكروسوفت» تستخدم بشكل كبير حقيبتها الاستثمارية لتدعم خطها الأدنى. وكانت تظهر كبنك بشكل أكبر وبشكل أقل كشركة تشغيل. وانخفض دخل التشغيل في الواقع سنة بعد سنة في فصلين متتاليين، في حزيران وأيلول ٢٠٠٠. أما بالنسبة لمالية عام ٢٠٠٠، فإن أرباح الاستثمار . التي لم تكن تتعلق بتشغيلات برامج الحاسوب . بلغت ٣.٢ بليون دولار، أي زيادة بنسبة ٧٠٪ عما كانت عليه قبل سنة.

وكانت «مايكروسوفت» لسنوات تزيد بثبات احتياطيات أرباح التشغيل. لكنها عندئذ بدأت تتقلص بشكل خفيف. فمن نسبة عليا بلغت ٥١٪ للعائدات في تقويم عام ١٩٩٩، انخفضت احتياطيات التشغيل إلى ٤٧ ٪ في عام ٢٠٠٠ و٤٣٪ في عام ٢٠٠١. وفي كانون الثاني ٢٠٠١، كانت قيمة حصص «مايكروسوفت» في الأربعينيات (بالدولار). حتى بمقاييس هبوط السهم العظيم لعام ٢٠٠٠ كان انخفاض عائدات «مايكروسوفت» مهماً. إذ كانت قد عزلت ٣٦٠ بليون دولار في قيمة السوق قبل أن يبدأ سعر الحصة بالارتداد في عام ٢٠٠١.

ثم أخذ محامو الحكومة عهداً على أنفسهم بأنهم سوف يفرضون علاجاً قد يقطع احتياطيات أرباح «مايكروسوفت». وكانت الاحتياطيات عندها تهبط حتى قبل نفوذ أي علاج تأمر به المحكمة.

وقت «مافي» مغادرته جيداً. فعندما دنا السهم من قمته في كانون الأول ١٩٩٩، وافق على عرض ليصبح رئيس تنفيذ لشركة اتصالات عن بعد كندية تبني شبكة ألياف بصرية عالمية. وقد أدار الإعلان من مسرح

جامايكا، حيث كان قد أخذ عائلته، بمن فيهم والديه، لعطلة عيد الميلاد. وتهرب من مقابلاته الهاتفية لمشاهدة التقارير على محطة «سي.إن.بي.سي CNBC» التي تصف مغادرته. وأتت حصص «مايكروسوفت» أقل بثلاثة دولارات لكل حصة بعد عدة ساعات.

وبقي «مافي» في «مايكروسوفت» لأسبوعين خلال السنة الجديدة. وفي كانون الثاني عام ٢٠٠٠، التقى بـ «جيتس» في الصالة بعد المؤتمر الصحفي حيث أعلن «جيتس» تنحيه كرئيس تنفيذ.

فقال: «مافي» ياإلهي. «جيتس»، انظر فالسوق في حالة جنون. لقد انخفض السهم ثلاث نقاط عندما غادرت. وقد رفعه «ببانك» دولارين أمريكيين».

# 6

# معضلة المحتكر

## تحت الرادار

لم تكن مايكروسوفت على الأرجح لتحظى بفرصة ثانية لتتصدر تاريخ الإنترنت لو لم يكن «آدم بوسوورث» غاضباً إلى درجة الاستسلام.

كان المبرمج المحنك مغتاظاً لحسن حظ الشركة.

في ربيع ١٩٩٧، كان قد انتزع منه فريق عمله، ومسؤولياته، وسلطته. ولم يكن «بوسوورث» ليقبل أن يفقد مكانته بسبب شخص لم يكن هو يحترمه، يعمل من وراء ظهره، يقول لفريقه الخاص أن يتجاهل قراراته. لقد قرر الخروج، وباع كل حصة من أسهم مايكروسوفت كان يمتلكها واللعنة على ضريبة النجاح .

حاول مدير بوسوورث القديم «دايفيد فاسكيفيتش» أن يجبره على البقاء. فتحدث الصديقان إلى وقت متأخر من الليل عندما كان المدير العام لمشاريع الحوسبة «فاسكيفيتش» يحشد فرقاً من أجل انقضاض مايكروسوفت على السوق المتحد المثمر الخاضع لسيطرة IBM ، «أوراكل»، و «صن».

استدعت (رؤياه الفاسكية) كما كانت تعرف خططه حول مايكروسوفت، بناء معقداً بشكل مذهل، يتسع لكل شيء من القوالب الأساسية لصناعة البرمجيات إلى الخادم المتطور. لقد كان «فاسكيفيتش» بحاجة إلى «بوسوورث».

كان «بوسوورث» يُعَدُّ واحداً من (المطورين) الحقيقيين في مايكروسوفت.

كان يفضل مصطلح (رجل أعمال الإنترنت)، ولكن المصطلحين يتميزان عن (المسوّق) أي صاحب النفوذ التنظيمي والتحريضي والذي يستطيع توجيه مشروع برنامج ضخم نحو الاكتمال.

يستطيع أفضل المسوّقين أن يحشدوا القوة الوحشية اللازمة لإنهاء المشاريع. ولكن المطورين ورجال أعمال «الإنترنت» هم اللازمون للبدء بالمشاريع الصحيحة.

لم يجادل «بوسوورث» كونه واجه الصعوبات في تسلم القيادة. واعتبر التسبب بالقلق بفضل فعالية صراحته اللامتناهية تعويضاً هندسياً. في نفس الوقت كان سريع الغضب، متكبراً، وعلى ما يبدو سهل الاستفزاز بشكل دائم. وتخيل «فاسكيفيتش» أنه وحده القادر على تدبر أمر طفل صعب المراس مثل «بوسوورث».

على الرغم من كل نقاط ضعفه، كان «بوسوورث» ينجز العمل المطلوب. كان منطقه عادة سليماً، ومبدؤه جيداً، وفرقه مفعمة بالحماس. كونه قائداً جعله أكثر أهمية عند «فاسكيفيتش» الرابط

الجأش، المستقل، والذي كان قد اجتذب عدداً قليلاً من الأتباع المخلصين على الرغم من نفوذه الكبير. ما المطلوب لجعل «بوسوورث» يبقى ؟

يحب «بوسوورث» تجريد الآخرين من أسلحتهم، بواسطة تقديمه لنفسه مع غمزة كفتى ريفي بسيط من فيرمونت. في الحقيقة لقد ترعرع في الشارع السابع والثمانين بين أمستردام وكولومبوس في القسم الغربي الراقي من مانهاتن. فيرمونت كانت للصيف ورحلات التزلج على الثلج في منزل عائلته الريفي. لقد كان أستاذاً، مثقفاً، ذكياً، وضليعاً بطريقة تفكير «مايكروسوفت» فعرف تماماً ماذا يطلب.

أخبر «بوسوورث» «فاسكيفيتش» أن ثمة طريقة لجعل «مايكروسوفت» تسترد ثقته. لقد أراد انطلاقة داخلية ممولة بشكل كامل وحرية تامة لمتابعة أي اتجاه تقني من اختياره. وثلاثين شخصاً على أهبة الاستعداد مع حرية التصرف وتعويضات مالية لمدة ثلاث سنوات. تقدر الكلفة على «مايكروسوفت» بحوالي ٦ ملايين دولار في السنة أو ١٨ مليون دولار. كانت النقود أقل ما في الأمر.

أراد «بوسوورث» حصانة تامة من أي وكل تدخل من اي كان. سوف يغادر بكل تأكيد عند أول خرق للاتفاق.

أخذ «فاسكيفيتش» العرض إلى «غايتس». صفقة مضمونة.

هناك فقط أمر آخر: قال: «بوسوورث». يجب أن يوافق «بِل» على الصفقة وجهاً لوجه.

كان اجتماعاً مطولاً. أصر «غايتس» على أنه لم يكن يعلم تفاصيل

النزاع حول سطح المكتب التفاعلي الذي أدى إلى مغادرة «بوسوورث» لمسعى «الإنترنت اكسبلورر ٤». ففي تلك اللحظة، كان «غايتس» مهتماً أكثر بتهدئة غضب «بوسوورث».

لطالما اكسب «بوسوورث» اداؤه مجموعاً عالياً على مقياس «بِل»، وهوالتقدير غير المتلفظ به لمكانة ونفوذ شخص ما عند «غايتس».

منذ اللحظة التي التحق فيها بالشركة، أصر «بوسوورث» على حضور اجتماعاته مع «بِل» بمفرده، دون أي من نواب مدرائه الوسطاء. من وجهة نظر «بوسوورث»، فإن سلسلة الأوامر هي مجرد عقبة. تزلف الوسطاء إلى «غايتس» وأكدوا على أفكاره السيئة أكثر من اعتراضهم عليها. ولكن «بوسوورث» اكتشف أنه إذا تعاملت معه بطريقة صحيحة، فإن «غايتس» احب فعلاً أن يخسر النقاشات. إذا غلبته و تمكنت من تغيير رأيه، فسوف يستمع إليك باهتمام أكبر في المرة المقبلة.

مما يجعل الآخرين يستمعون إليك أكثر. ويقود إليك مزيداً من الموارد والحريات والحسابات الرئيسة والاهتمام.

ألزم «غايتس» نفسه بخطة «بوسوورث» المؤلفة من فريقين يضم كل منهما خمسة عشر شخصاً ممولين بشكل كامل، لمدة ثلاث سنوات. حمل «غايتس» حنيناً إلى أيام برمجيات الكمبيوتر الشخصي القديمة، حين كان الفريق الجيد مقتصراً على عدد يتلائم مع شاحنة «فولكسفاغن». ولكنه أراد أيضاً أن يحتفظ «ببوسوورث». فوافق على التعهد بعدم التدخل.

أراد «بوسوورث» الاتفاقية مكتوبة بلغة انكليزية مبسطة، فأرسل «فاسكيفيتش» له بريداً إلكترونياً يقول فيه: (يستطيع «آدم بوسوورث» أن يحصل على ثلاثين شخصاً ليعملوا أي شيء يريده، لمدة ثلاث سنوات.) فأعطاه «بوسوورث» لمحاميه للحفظ.

تحت أي ظروف أخرى، كانت التقنية التي طورها فريق «بوسوورث» على الأرجح لتقتل في مهدها. فلو كان «غايتس» و «فاسكيفيتش» على دراية تامة بما كان «بوسوورث» يعتزم عمله في السنوات الثلاثة التالية، لكان من المرجح أن ينقضا الاتفاق. لأن التقنية التي أراد «بوسوورث» متابعتها تشكل خطراً واضحاً على طريقة «مايكروسوفت» القديمة في العمل. وتضعف سيطرة كل الطرق الثقيلة، المقترنة ببعضها بشدة، والتي كانت تشكل قلب الرؤيا «الفاسكية». ولا تمنح «ويندوز» افضلية تنافسية. بل تعد بجعل الاحتياطي المالي يتضاءل باستمرار. احب «غايتس» التقنية المعقدة، ولكن ما أراده «بوسوورث» كان بسيطاً. أحبت «مايكروسوفت» أن تتبوأ مركزاً احتكارياً، و «بوسوورث» كان يؤسس كل شيء على معمارية مفتوحة. احبت «مايكروسوفت» أن تعمل برمجياتها بشكل افضل مع «ويندوز»، وما كان «بوسوورث» يفعله هو برنامج معاكس بطبيعته. احب «غايتس» أن يقفل على الزبائن في شباك «مايكروسوفت»، أما «بوسوورث» فكان يعمل على تجنيد أكبر منافسيها مبرهناً أنها تنبذ اي احتكار.

يقول «بوسوورث»: (لو كانت «مايكروسوفت» تملك السيطرة، لما استطعنا عمل XML.)

XML أو لغة الترميز القابلة للمد هي قريبة من HTML أو لغة الترميز القياسية لصفحات الشبكة. فكلما اتسعت شعبية الشبكة، كلما قهرت HTML معظم الطرق الاحتكارية التي طالما استخدمها المطورون لمعالجة النص والصور. أما XML فوعدت بمزيد من الوسائل المتطورة. ليس فقط للبرمجيات ولكن للتجارة نفسها. كانت HTML مقتصرة على النص والصور. أما XML فزودت البرامج بطريقة عامة لمعالجة البيانات أيضاً. بسمات بسيطة مشابهة لتلك المستخدمة في HTML، لم تكتف XML بتحويل الشبكة إلى قاعدة بيانات هائلة ولكنها أيضاً مكنت التطبيقات البرمجية من العمل معاً، بغض النظر عن بنيتها التحتية.

برر «بوسوورث» السنتين الأساسيتين المنطقيتين سابقاً في (البيان الرسمي لتطبيقات الإنترنت) الخاص به، والذي برهن فيه على أن كل ما كانت «مايكروسوفت» تفعله آنذاك لبناء تطبيقات برمجية كان خاطئاً. لقد فسرت هذه المذكرة مقاييس الشبكة الأربعة، البسيطة، المرنة، متغايرة الخواص، والمرتبطة بغير إحكام، والتي أنجزت ما كلفها «بوسوورث» به. بسيطة: النص أبسط من الرمز. مرنة: لا تتعطل العملية برمتها إذا نقص منها جزء صغير. متغايرة الخواص: لم تكترث سواء كانت تعمل على «ويندوز» أو على أي نظام تشغيل آخر. مرتبطة بغير إحكام: كمتصفح الشبكة ومخدمها وعلى غير عادة البرمجيات التقليدية تستطيع عناصر النظام التطور كل على حدة.

برهان «بوسوورث» على حاجة «مايكروسوفت» لبناء كل برمجياتها على نظام علني مفتوح كان تجارة صعبة ضمن الشركة. ذلك لأن رزمة

البرمجيات التي باعتها «مايكروسوفت» وبقية الصناعة للشركات أو أكثر الزبائن إنفاقاً على البرمجيات كانت أنظمة مقترنة ببعضها بشدة. وأي تغيير في برمجيات المخدم يتطلب تغييراً في برمجيات الزبون. فعندما تريد شركة ما تطوير قاعدة بيانات برمجيات مخدمها، يجب عليها أيضاً أن تطلق برمجيات جديدة للزبائن من أجل آلاف أسطح المكاتب للكمبيوترات الشخصية. جعلت الحاجة لتطوير دوري الزبائن يخصصون لها دفعات رسمية منتظمة.

إن نظام التعامل بين الزبون والمخدم كان سرياً، احتكارياً، وفخاً وقع فيه الزبائن. «أوراكل»، IBM، و «مايكروسوفت» كانوا جميعاً كارهين للمشاركة بالأنظمة من أجل تبادل البيانات. الموضوع برمته يتعلق بالسيطرة.

حكم الخروج عن السيطرة الشبكة. فلم يتوقع أحد أن يضع متصفحاً جديداً في كل مرة تغير فيها «أمازون» موقعها على الشبكة. وكانت نوعية السيطرة المتأتية عن الأنظمة الاحتكارية تتحول إلى مسؤولية قانونية، لاميزة. أما «ويندوز» فبدت على نحو متزايد غير مشتركة في عالم لاتعمل فيه البرمجيات على الكمبيوترات الشخصية فقط، بل تعمل على جميع أنواع الأجهزة من المحمولة بالغة الصغر منها إلى مخدمات قواعد البيانات الهائلة. لم يبد على أي شركة أنها ستربح مائة في المائة من السوق لذلك بدأت تصبح قابلية المعالجة الداخلية بين الأنظمة المتنوعة مطلباً أساسياً لدى الزبائن. فالشركة التي تؤكد أن كل الأشياء تعمل معاً سوف تحصل على ميزة تنافسية أساسية. إذاً لقد تغيرت القوانين.

كان «بوسوورث» وفريقه الصغير على وشك أن يقدموا «لمايكروسوفت» ما تحتاجه، سواء أرادت الشركة ذلك أم لا.

تسبب التغيير الذي لاح في الخطة التقنية بالأذى للكثيرين داخل وخارج «مايكروسوفت». فبالنسبة إلى صديق «بوسوورث» القديم «فاسكيفيتش» كانت XML في أحسن الأحوال إلهاءً عن العمل الجدي لبناء مشاريع أنظمة الحوسبة. فالنص البسيط لا يمكن أن يكون قوياً أو فاعلاً بما فيه الكفاية للسوق المتحد الذي كان يستهدفه.

أما بالنسبة إلى «غايتس» فقد هددت التقنية بوضع «مايكروسوفت» على أرض ملعب مستوية من دون قفلها المحكم على الزبائن.

ولكن بحلول شهر حزيران عام ٢٠٠٠ كانت «مايكروسوفت» قد احتضنت XML وجعلتها واسطة أرضيتها الجديدة «للإنترنت». لقد كانت نتاجاً لموهبة في الاكتشاف وخطة داخلية خارجية أنجزتها خلسة فرقة «بوسوورث» الصغيرة المفعمة بالحماس. يقول «جان باولي» أحد مساعدي «بوسوورث» الأساسيين في هذا المسعى: لقد كانت مؤامرة (تآمراً من أجل قابلية المعالجة الداخلية).

لقد وجد المتآمرون ملجأ آمناً تحت ضمان عدم التدخل الذي كسبه «بوسوورث» بصعوبة. لقد ربحوا القوة في حين كان المسعى البديل، مشروع تطوير شبه سري تحت إمرة «فاسكيفيتش»، انهار بطريقة دراماتيكية. استخدم فريق XML الكذب، الإصرار، والإقناع لكسب «مارتيز» أولاً ثم «بالمر» وأخيراً «غايتس»، وكل ذلك من أجل حاجة «مايكروسوفت» لإصلاح طريقة بناء البرمجيات برمتها.

لولا المؤامـرة لاتخـذت «مـايكروسـوفت» على الأرجح طريقـة مـختلفـة لبـرمـجـة «الإنتـرنت». فـالرمـيـة التي كـانت تعـمل بأفـضل مـا يمـكن مع «غـايتس» كـانت (يمكنك أن تحـصل علـى كل شيء.) ولم يكن جاهـزاً بعد للجملة البديلة الخاصة بالعهد الجديد (يجب أن تضحي بالقليل لتربح الكثيـر.) ولكن النقطة التي كـانت في صـالحـه أنه لـم يقم أبداً بإيقـاف العمل في مسعى XML. وهكذا احتضنت «مـايكروسـوفت» رغم أنفهـا تقنية مدمرة، تشق طريقها نحو مـايمكن أن يكون الأمل الوحيد للتغلب على معضلة المحتكر.

على كل حـال عندمـا بدأت «مـايكروسـوفت» بالنجـاح كـان «بوسـوورث» قد ذهب، وهو واحد من كثيرين قرروا مواصلة ابتكاراتهم بشكل مستقل عن «مايكروسوفت».

أحب «جــان باولي» المعلومـات شـبـه المنظمـة وهـي فكرة أوروبيـة. وبالعمل مع باحثين آخرين فرنسيين، تمكن من رعـاية جذور ما يمكن أن يصبح XML لمدة خمسـة عشـر عـامـاً قبل وصـوله إلى «مايكروسـوفت». فمنذ بداية الثمـانينيـات وجدت اللغـة السـابقـة SGML أو لغـة التـرميـز المعـمـمـة القـيـاسـيـة فوائد كـبـيـرة في التـعـامل مع زبائن ذوي احـتيـاجـات وثائقية هائلة مثل علماء الذرة، ومـصـممـي الطائرات، وأصحاب المصـانع، والناشرين، وبعض الوكالات الحكومية التي تتوزع في أرجاء القارة.

ولكن SGML كانت معقدة جداً إلى درجة ان نظام التشغيل لا يمكن أن يتـهـرب مـن البـيـئـة الملائمـة لهـا. إلـى أن أتى «تيم بيـرنرزلـي» وهو موظف صغير يعمل في أصغر فرع من CERN في سويسرا، وجردها

إلى العظم ثم أعاد تسمية إعداداته البديلة HTML. أطلق «بيرنرزلي» HTML مع بقية برنامجه ليتشارك في البحث أصغر العلماء حول الكرة الأرضية. على شكل مجموعة من الأنظمة أسماها شبكة العنكبوت العالمية.

شعر ابطال SGML بالحسد من نجاح HTML. فلم تقم أي شركة كبيرة بتبني SGML بعد. ومع ذلك بحلول عام ١٩٩٥ قدمت كل لوحة إعلانية وكل إعلان تلفزيوني عنواناً على الشبكة. لقد ربحت البساطة وخسر التعقيد.

ولكن كما هو معلوم حتى بالنسبة إلى «بيرنرزلي» فقد حكمت الشبكة المبكرة حدود قاسية. كانت HTML جيدة لتقديم النص والصور ولكنها كانت أشبه بأداة عرض، يستطيع المستخدمون النظر إليها ولكن بدون لمس أي معالجة للبيانات. كان من الأسهل التنقل عبر مواقع الشبكة أكثر من بنائها. أي كانت الشبكة المبكرة فاعلة للقراءة فقط. عندما قابلت «بيرنرزلي» عام ١٩٩٥، أخبرني أن أكبر غلطة ارتكبها هي عدم تصميم فاعلية داخلية كاملة ذات اتجاهين في البنية الأساسية للوسيلة الجديدة.

انتقل «بيرنرزلي» إلى MIT أي معهد ماساشوستس للتقنية ليطلق جمعية شبكة العنكبوت العالمية أو W3C، وهي مجموعة من الإعدادات القياسية الصناعية لحماية وتوسيع قابلية المعالجة الداخلية للشبكة المبكرة. تعلقت «مايكروسوفت» بالهيكل الأساس كما يتعلق الغريق بأداة إنقاذ. كانت إحدى الطرق لإبطاء «نيتسكايب» استخدام الضغط

الصناعي ليوجههم نحو عملية الإعدادات القياسية المطولة. لقد كانت خطة تقليدية للهجوم من الخلف. كما استطاعت «مايكروسوفت» أن تكسب نقاطاً لدى الصحافة عن طريق تغطية نفسها بغلاف من المقاييس المفتوحة. كان «توماس ريردون»، وهو لاعب ماهر من فريق «سيلفربرغ للإنترنت»، واحداً من القلائل في «مايكروسوفت» الذين يستطيعون السيطرة على الفن الماكر للعب بالمقاييس مستخدماً عمليات الهياكل القياسية الصناعية كجزء من دار «مايكروسوفت» المنافسة الصناعية.

كان «ريردون» يبحث عن طرف في حرب السمات التي اندلعت بين «مايكروسوفت» و «نيتسكايب». وكان الطرفان يقدمان ويعززان نطاقهم المتخصص لدى HTML لتمكين مزيد من صفحات الشبكة المعقدة. أراد الاثنان جعل W3C تصادق على مميزاتهم الجديدة. أو على الأقل لاتمنعها. قابل «باولي» «ريردون» في أحد مؤتمرات جمعية شبكة العنكبوت العالمية في بوسطن عام ١٩٩٥. وتحدث الاثنان لمدة تزيد عن ثلاث ساعات. ادعى «باولي» أن لديه طريقة لتطويق مشكلة السمات غير القانونية برمتها والسماح «لمايكروسوفت» بإضافة كل السمات التي تحتاجها قانونياً. مكنت SGML أي ناشر من اختراع سماته الخاصة ونشر الخطة الجديدة، عندها يتمكن أي ناشر آخر من صنع ترجمته الخاصة ببساطة. تحمس «ريردون» وأرسل «باولي» لمقابلة «بوسوورث».

التقى الاثنان في استراحة في مطار سان فرانسيسكو. وكان «وسوورث» على اقتناع مسبق بأن قدر الشركة هو إجراء تطبيقات عملية، وليس فقط تقديم محتويات على صفحات عرض ساكنة. وهذا تطلب طريقة لنقل البيانات إلى تلك التطبيقات العملية.

(أعرف كيف تنقل البيانات). أخبره «باولي»، فتم تعيينه.

أطرب «باولي» «بوسوورث» بالبصيرة البسيطة الفاعلة في نفس الوقت في قلب XML. نص بسيط مقروء من قبل أي إنسان، هي الطريقة التي يمكن بواسطتها أن تتبادل برامج الكمبيوتر البيانات فيما بينها. كل الخطط الأخرى لحياكة البرمجيات معاً برمز مزدوج معقد أصبحت قديمة. لقد قدمت خطوة بعيداً عن التعقيد.

حولت سمات XML النص البسيط إلى معلومات شبه منظمة بدلاً من مجرد عرضها للأرقام. وعرّفت الرقم كتاريخ، أو سعر، أو فاتورة رقمية، أو رقم نموذج، أو قياس. فبهذه الطريقة يمكن لأنواع مماثلة من البيانات أن تنسجم وتتشارك بغض النظر عن البرمجية التي صنعت فيها. كل صناعة ابتداء بالعناية الصحية وانتهاء بالسيارات، يمكن أن تعرّف مجموعة سمات خاصة بها، أو مخطط لفئات محددة من المعلومات الخاصة بها. يمكن لأي برمجية مزودة بـ XML أن تقرأ السمات وتستخدم البيانات بطريقتها الخاصة.

بعد انضمامه إلى «مايكروسوفت» بأربعة أسابيع، أصبح «باولي» ممثلاً للشركة في مجموعة عمل مهمتها تبسيط SGML بشكل جوهري. قاد المجموعة «جون بوزاك» من «صن مايكروسيستمز» منافس «مايكروسوفت» الشرس. استخدم «بوزاك» SGML للغرض الأساس منها وهو تنظيم الاحتياجات الوثائقية الهائلة لأنظمة الكمبيوتر الضخمة. تساءل أصدقاء «باولي» القدماء من جماعة SGML عما كان يفعله في عمله لصالح «مايكروسوفت»، التي اعتبروها الفارس الأسود

في الأشكال المغلقة. وبسبب إدراكه لافتقار «مايكروسوفت» إلى المصداقية في عالم المقاييس المفتوحة، فقد آثر باولي الاختفاء عن الأنظار. فحتى لو كانت «مايكروسوفت» تقوم بعمل الصواب فإن بقية عالم الصناعة سيفترض بأنها تقترف خطأ. فيما بعد شعر «بوزاك» أنه مجبر على بدء تقديمه بالإنكار: (إن XML مؤامرة ولكن «مايكروسوفت» ليست كذلك).

اعتنق «بوسوورث» XML، حتى طالت أعماله المنبوذة عشرين من رجاله الثلاثين. في ربيع عام ١٩٩٧ قام مع «باولي» ومهندس آخر «أندروليمان» بزيارة للإخوة «ليمان» في وولستريت، «جنرال موتورز» في آن آربور، ميتشيغان، و «إنتل» في سيليكون فالي، (ثلاثون شركة بشكل إجمالي) وأصبح مقتنعاً بأن XML قامت بحل بعض المشاكل الملحة. عاد «بوسوورث» إلى بيته وكتب كلمة عن XML. وهي عبارة عن بحث برمجي صغير لقراءة سمات XML. لقد أطلقها على الشبكة، كاملة مع الرمز المتاح لنسخة «جافا». كان هذا شيئاً غير تقليدي في حضارة «مايكروسوفت» ولكن «بوسوورث» كان يستغل اتفاقية عدم التدخل التي عقدها مع «غايتس».

بدأ المتآمرون بتوليد الدعم الأساسي للتقنية الجديدة داخل «مايكروسوفت». فعلى سبيل المثال احتاج فريق «الإنترنت اكسبلورر» إلى طريقة لعمل القنوات على غرار التلفزيونات والتي كانت ستصبح عامل الجذب الرئيس لسطح المكتب في I E 4·. . ولتمكين القنوات من دفع المحتوى إلى سطح المكتب، لابد من وجود طريقة لتعيين متى حدثت

مـواقـع الشـبكة وتسليم المادة الجـديدة. كـانت XML هـي الأنسـب لهـذا الدور. اختصر باولي وقت عمله في مسعى XML إلى النصف وأمضى بقية وقته في العمل على تجهيز محرك XML لفريق المتصفحات. كانت القنوات على غرار التلفزيونات إخفاقاً أما التقنية التحتية فلم تكن كذلك. كان شكل التعريف الحزمي الجديد أول تطبيق تجاري لـ XML. كما يمكن استخدام محرك XML في IE4 لتطبيقات أخرى أيضاً. وهكذا حصلت XML للمرة الأولى على توزيع السوق الجماعية. كثر الشكاكون. و «نيتسكايب» التي كانت قد قدمت مواصفاتها الخاصة لقنوات الدفع استبعدت أشكال «مايكروسوفت». ازدرى «آندريسين» XML واعتبرها تهديداً محتملاً غير ضروري على HTML. لقد تحولت دودة الاختراع وأصبحت التقنية المتمردة لعام١٩٩٥ HTML المسؤول الدفاعي بعد سنوات قليلة.

كانت ردة فعل «غايتس» تجاه XML مختلطة. (أهذا نص؟) سأل «غايتس» مشككاً عندما قدم «باولي» له الشرح في صيف ١٩٩٧. (هذا غباء. إنه ضخم جداً.)

ترعرع «غايتس» في عهد كانت فيه القدرة على معالجة الكمبيوترات نادرة. ومازال اتجاهه يعكس عقلية القلة تلك. صحيح أن النص كان ضخماً وهي مسألة حجم أقل كفاءة من الرمز المزدوج الذي تمت زيادة فاعليته لآلة محددة. ولكن ميزات قابلية المعالجة الداخلية تغلبت على أي عيوب فاعلية. عنت مسيرة قانون «مور» أن الكمبيوترات قد حصلت على أوامر كثيرة للحجم بشكل أسرع. كان هناك الكثير من السعة الزائدة متاحة لتولي أمر طريقة النص الأقل فاعلية.

تغلب فضول «غايتس» على شكوكه تدريجياً. وبدأ يتتبع عمل فريق XML بشدة أكبر. ربما أكثر من أي مدير تنفيذي رئيس آخر في «مايكروسوفت». أجاد «غايتس» الأسرار التقنية لـ XML، الشيء الذي لايعرفه إلا الملمون بدقائق التقنية الحقيقية، وكان مرتاحاً لمصطلح المخططات والرسم التفصيلي ولمشتقات حساء الألفباء الخاص بـ XML مثل DOM و XSL و XDR SOAP.

ولكن نموذج العمل الذي فرضته XML هو الذي أزعجه. فبوجود مقاييس مفتوحة يمكن لشركات أخرى استخدام XML لإنجاز نفس العمل. إذاً ما حدود «مايكروسوفت»؟ تابع «غايتس» الضغط على «بوسوورث» ليحصل على إجابة لهذا السؤال: كيف نستطيع الحصول على ميزة تنافسية؟

وأصر «بوسوورث» على نفس الجواب: ستربح «مايكروسوفت» كونها الأولى والأفضل، وبينما يحاول الآخرون فهم XML ستكون هي قد سوقت أفضل التطبيقات. ستكون الشركة رائدة في قابلية المعالجة الداخلية. وهي مطلب الزبائن الملح بشكل متزايد. أحرزت قابلية المعالجة الداخلية نتائج «لمايكروسوفت» من قبل. فمخدماتها الشبكية عملت جيداً مع تلك الخاصة بـ «نوفيل»، ومخدماتها الوسيطة عملت جيداً مع تلك الخاصة بـ IBM، والآن، مع قدرة XML على جعل كل الأشياء تعمل معاً، تستطيع تقنية «مايكروسوفت» أن تحقق كل شيء. تقديم أحدث وأدق التقنيات سيجعل برمجيات «مايكروسوفت» خارقة وبهذه الطريقة ستمتص مساهمات الشركات الأخرى. كانت الفكرة جعل

الأمر سهلاً حتى على الزبائن الذين يستخدمون أنظمة تشغيل أخرى وهكذا تصبح تقنية «مايكروسوفت» مشتراهم الجديد.

فهم «غايتس» قيمة قابلية المعالجة الداخلية، ولكنه أراد قفلاً طويل الأمد. كان يبحث عن طريقة لجعل XML تعمل بشكل أفضل مع «ويندوز» أكثر من بقية أنظمة التشغيل.

لا يشعر «غايتس» بضرورة ملحة إلا تجاه المبادرات التي تساعده على الربح. وفي حال وجدت سيضع رهانه ويمضي قدماً. وعندما لايرى أي فائدة على المدى البعيد سيبقي بعض الأحصنة في السباق وينتظر ليرى ما ستؤول إليه الأمور. فبدون الارتباط بـ «ويندوز» لم يجد ضرورة لدفع XML إلى الأمام. وعلى سبيل المثال لم يكن هناك سبب ملح لتأخير الإصدار القادم من مخدم SQL، وهي برمجية قاعدة بيانات «مايكروسوفت»، من أجل دعم XML.

لقد عرف «بوسوورث» أن أسرع طريقة لجعل «مايكروسوفت» تتبنى شيئاً جديداً هي جعلها تعتقد أن المنافسين سيصلون إليه قبلها. فشن حملة دعائية لجلب أعداء «مايكروسوفت» الرئيسيين IBM، «أوراكل»، و«صن» إلى حزب XML. في شباط ١٩٩٨، دعا إلى اجتماع تحت رعاية «جيم غراي»، وهو علم من أعلام الصناعة، مفكر مخلص ضليع بمشاكل قواعد البيانات الهائلة الموزعة. وكجزء من بحث «مايكروسوفت» تم عزله عن النزاع التنافسي لتطوير المنتجات. كان مكتب «غراي» في مركز أبحاث «مايكروسوفت» في منطقة الخليج الواقع وسط سان فرانسيسكو، أقرب شيء إلى منطقة محايدة تصلح لاجتماع «مايكروسوفت» مع مدراء تنفيذيين من IBM، «أوراكل»، و «صن».

وفي الاجتماع ألقى «بوسوورث» خطابه الجذل : ستلعب البساطة والمرونة الورقة الرابحة للوصول إلى الكمال والقوة في عالم مفتاحه الاتصالات. فكل صناعة ستؤسس طريقة يلتقي عندها البائع والمشتري، حتى لو كانت الشركات تستخدم أنظمة برمجية مختلفة كلياً . كان العمل من أجل العمل، أو التجارة إلكترونية، أو B2B بلغة الشبكة، تطبيقاً مثالياً لـ XML . ولجعل XML الطريقة القياسية لخلق تطبيقات «الإنترنت» أرادت «مايكروسوفت» أن تنضم إلى المنافسين في جهود الإعدادات القياسية في W3C، وهكذا سيعمل نظام XML مع كل برمجيات أنظمة التشغيل. لقد قال:: هناك فرصة بترليون دولار. علينا أن نبني إطار العمل معاً لنزيد حجم الفطيرة، ثم نتنافس بشراسة على اقتسامها .

رسالته الواضحة الصريحة كانت: «مايكروسوفت» تقفز باتجاه زمن الـ XML، ومن الأفضل لبقية الشركات أن تسرع وإلا ستتخلف عن الركب.

بالطبع لم تقدم «مايكروسوفت» أي التزام بالنسبة لـ XML ولكن نجحت خدعة «بوسوورث». فبظرف عام واحد تبنت IBM و «أوراكل» XML أيضاً ، تأخرت «صن»، ولكن حصل «بوسوورث» على ما يريده. بوجود منافسي «مايكروسوفت» في السباق، سيرغب «غايتس» في البقاء متقدماً .

لقد أخبر «بوسوورث « «غايتس» من قبل في ردموند أن اثنين من أكبر منافسي «مايكروسوفت» يريدان تبني XML . وفي نفس الوقت الذي كانت فيه «مايكروسوفت» تواجه دعوى مضادة الاحتكار رفعها ضدها المجلس الشرس لشركات IBM، «أوراكل»، و «صن»، كان

«بوسوورث» يدعو الشركات عينها لضم جهودها للحاق بقيادة «مايكروسوفت» لـ XML.

سأل «غايتس» بسخرية: أعلي أن أكون سعيداً بهذا؟

كثير من بقية «مايكروسوفت» وبعكس سمعتها الذكية كبداية، قد انغمس في مزيد من الديموقراطية. ازدهرت اللجان والعروض. وكانت الشركة في حالة إعادة تنظيم مستمرة.

وكان «ماريتز» وهو أعلى التقنيين التنفيذيين رتبة في «مايكروسوفت» منشغلاً بالتحضير للمحاكمة ضد الاحتكار. لقد أنهى جدول عمله الاعتيادي في آب ١٩٩٨ ليعمل بوقت كامل استعداداً للمحاكمة. وعندما بدأت المحاكمة، انشغل كلياً بدراسة خطة قانونية لـ «مايكروسوفت»، عاقداً مجلس حرب يومي حول طاولة اجتماعاته، لتلقي مخابرة «دايفيد هاينر» الهاتفية بعد انتهاء اليوم في محكمة واشنطن. كانت مهمته التأكد من حصول محامي «مايكروسوفت» على التفسيرات التقنية وغيرها من المصادر التي يحتاجونها للعودة إلى المحكمة وبدء يوم آخر من المناوشات. واصبح تقرير «هاينر» كما كان معروفاً إصداراً يومياً بينما مضت القضية قدماً. أما تقارير «ماريتز» الجافة فكانت مناسبة جداً للدعابة حول تحضير المشنقة.

بصفته قائداً للموظفين كان من واجب «ماريتز» أن يحمي جيوشه بكل قوته من المشكلات الحاصلة في المكاتب الرئاسية. كما أصبح من واجبه أيضاً أن يحمي رؤساءه. فعندما رفض «غايتس» اعتلاء منصة الشهود كان «ماريتز» أعلى مدير تنفيذي في «مايكروسوفت» يشهد في

المحاكمة ضد الاحتكار، وقد راق له الدفاع عن استجابة «مايكروسوفت» للتهديدات القاعدية التي تعرضت لها من قبل «إنتل»، «أبل»، و«نيتسكايب». بما فيها الادعاء الذي وصف خطة «مايكروسوفت» لـ «نيتسكايب» في اجتماع مع مدراء تنفيذيين من «إنتل» بالقول: (سنقطع عنهم الهواء). وأنكر «ماريتز» إدلاءه بهذا التصريح.

كانت المهمة القانونية من أكثر الأعمال التي لم تلق الشكر في مسيرته المهنية، كما عانى من أذى متوسط الشدة تحت الاستجواب الحاد من قبل «بويس» الذي حقق أكثر أهدافه المسرحية على حساب المدراء التنفيذيين الآخرين. ولكن تنفيذه لخطة قانونية ليست من تصميمه جعله محبطاً، فقد كان ليقوم بالعمل بطريقة مختلفة كما قال لي لاحقاً، ولكن تأخر الوقت على تغيير الأحصنة.

كان «ماريتز» سعيداً جداً بتركه موضوع تسوية الانتهاكات التقنية لـ «فاسكيفيتش»، ووضعه في مركز قيادة فاعلة لقسم «مايكروسوفت» للتطوير، والذي يوجه تطوير أرضية «مايكروسوفت» الأساسية. لذلك تحمل «فاسكيفيتش» كثيراً من المسؤولية ليمهد طريق «مايكروسوفت» نحو «الإنترنت».

تناقض أسلوب «فاسكيفيتش» المترف مع فن «مايكروسوفت» البسيط. وبناء على روح الجماعة والمساواة التي سادت منذ بدايات الشركة، يحصل كل موظف على مكتب بقياس ٩×١٢. كل نائب رئيس على مكتب بضعف المساحة حتى تتوفر المساحة اللازمة لوضع طاولة اجتماعات. أما مكتب «فاسكيفيتش» فهو أكبر حتى من مكتب ضعف

المساحة، وهو مفروش بسخاء على نفقته الخاصة بأعمال خشبية يدوية ومفروشات أنيقة.

وعموماً لم تشاركه «مايكروسوفت» الاعتبار الكبير الذي يقيمه لنفسه. ولم يكن سراً أن المرؤوسين اعتبروه جنرالاً نظرياً لا يوحي بالطاعة. فكان جوابه: (لو استطاع كل الجنرالات النظريين القيام بنفس الأعمال التي قمت بها، وفي الوقت المحدد، فنحن إذاً بحاجة إلى المزيد من الجنرالات النظريين.)

كان «فاسكيفيتش» مصمماً رئيساً لأكثر أنظمة «مايكروسوفت» المقترنة بشدة. وقد شارك «غايتس» حبه للتعقيد. كانت خطاباته معروفة باستخدامها لعروض «الباوربوينت»، والتي تضرب الرقم القياسي لأكثر العناصر الزاخرة بالجداول والمحتشدة على شريحة واحدة. وقد قيل أنه يستطيع أن يحتفظ في رأسه برسوم بيانية لقرار ذي ست عشرة طريقة. وركزت أنظمة برمجيات «فاسكيفيتش» على الكفاءة، والغنى، والتكامل. أي عكس البساطة، المرونة، تغاير الخواص، والارتباط بغير إحكام.

لم يتقبل «فاسكيفيتش» تغيير قوانين اللعبة بسهولة في الوقت الذي كان يحاول فيه جعل «مايكروسوفت» منافساً جدياً في الحوسبة المتحدة. وتابع الضغط على «غايتس» بخطة كبيرة تهدف إلى تكامل كل خيوط «مايكروسوفت» في جديلة متماسكة تمثل أرضية الشركة المتكاملة.

كان يملك إذن الإمبراطور، وفي الأعوام السابقة قضى ساعات كثيرة مع «غايتس» اكثر من اي شخص آخر عدا «بولمار». وقد تعود «غايتس»

على إخبار الزملاء بأن مستقبل «مايكروسوفت» سيبنى على أفكار «فاسكيفيتش».

كانت إحدى أكبر افكار «فاسكيفيتش» أن ميزة «مايكروسوفت» التنافسية في مشاريع الحوسبة ستكون طريقها للسيطرة على مقاييس قوالب البناء الأساسي للبرمجيات، المعروفة باسم العناصر، والعناصر هي مجموعات من الرموز القابلة للاستخدام أكثر من مرة والتي يمكن أن تجمع معاً كقطع الليفو. عرفت طريقة «مايكروسوفت» لتركيب العناصر بنموذج العنصر المكون أو COM. دعم منافسو «مايكروسوفت» وخصوصاً «صن» COBRA وهي طريقة بديلة لتركيب عناصر البرمجية. يبدو هذا كلغز، ولكن COM ضد COBRA كانت المناوشة الأساسية في حرب السيطرة على القاعدة الرقمية للقرن الحادي والعشرين.

لقد ساعد «فاسكيفيتش» في إقناع «غايتس» بأن نجاح COM ومايليها كان أساسياً لخطة «مايكروسوفت» طويلة الأمد وهي «ويندوز» الشاملة. إذا أصبحت COM هي المقياس فستحصل «مايكروسوفت» على ميزة هائلة في بناء البنية التحتية لبرمجية الشبكة الأساسية. وبتعريف الطريقة التي تندمج فيها العناصر معاً، تستطيع «مايكروسوفت» أن تجعل COM تعمل بشكل أفضل مع «ويندوز٢٠٠٠» ومخدم SQL، مانحة إياها الغلبة في تحديها لسيطرة «أوراكل» على قاعدة البيانات.

المشكلة الوحيدة هي أن COM لم تعمل جيداً على «الإنترنت»، ولهذا السبب لم يتمكن أي منهما من المنافسة. كان كلٌ منهما مايزال عبداً

لقوانين الأنظمة المقترنة بشدة القديمة. ومازالت أنظمة مشاريع الحوسبة تستخدم طريقة ما قبل الشبكة لتبادل مجموعة الرموز بين المخدمات والزبائن. في العالم القديم كان التعقيد هو الهدف وليس المشكلة.

لقد أيد «غايتس» طريقة «فاسكيفيتش» العلمية البارزة التي تهدف إلى توحيد ضخم لجميع رموز «مايكروسوفت» في مذكرة للخطة في أيلول ١٩٩٨ سميت (العهد الجديد). لقد كانت الخلفية الشفافة لخطة «ويندوز» الشاملة، ثقيلة الوزن، والمقترنة بشدة.

تلك كانت مذكرة «غايتس» الأولى التي احتوت خطة رئيسة منذ موجة مد «الإنترنت» عام ١٩٩٥ والتي سجلت محاولته الأولى لتحويل «مايكروسوفت» نحو «الإنترنت». سرب مدراء العلاقات العامة في «مايكروسوفت» المذكرة بإرادتهم بشرط ألا يتم اقتباسها بشكل مباشر. ومع اقتراب بدء المحاكمة وبعد أشهر قليلة من تسليمه مسؤولياته اليومية لـ «بولمر». شعروا بأهمية ظهوره وكأنه مايزال منشغلاً بعمله.

كان «غايتس» في بداية المذكرة عنيداً على نحو مميز. فـ «مايكروسوفت» كانت الشركة الرائدة في الصناعة الرائدة ولم يكن موقفها أقوى في أي وقت مضى، كما قال. ولكنه وبسرعة انتقل إلى نقل الأخبار السيئة، مقيّماً بشكل واضح وصريح نقاط ضعف الشركة. كانت إدارة الحواسب الشخصية صعبة جداً. وإدارة الشبكات في حالة فوضى. ولم يرد الزبائن التطوير. وكان تعقيد واجهة الشبكة يؤذي «مايكروسوفت» مع مطوري البرمجيات معاً.

كانت المذكرة عبارة عن لائحة غسيل بالمشكلات والمشاريع. وإذا كانت ثمة فكرة رئيسة مسيطرة فهي فوضى التعقيد. لم يعد بإمكان الشركة المتابعة بإضافة أسطر من الرموز في معدلها التاريخي كما قال «غايتس». كانت قاعدة الرموز كبيرة جداً في ذلك الحين. وخلقت إضافة الميزات عدم توافق في خط الإنتاج. ولم يكن لدى «مايكروسوفت» حتى نموذج واضح لكتابة التطبيقات لـ «ويندوز». بل نصبت التطبيقات نفسها بإلقاء الملفات على كل النظام، محدّثة المكونات والسجلات، وخالقة تغييرات أخرى من غير الممكن تعقبها. فلم يكن من المفاجئ كون برامج إلغاء التنصيب ضمن منتجات برمجيات الكمبيوتر الشخصي الأكثر مبيعاً.

ولم تكن التعقيدات التنظيمية أقل تحدياً، كما قال «غايتس». فقد تطورت «مايكروسوفت» من شركة تسوّق العديد من المنتجات المستقلة نسبياً إلى شركة تبني أرضية موحدة. وكانت المجموعات معتمدة على مجموعات أخرى. وقد علم «غايتس» أن إجبار الفرق على التعاون والاعتماد على بعضها سيكون تغييراً صعباً.

لكن جوابه على التعقيدات كان تعقيدات أكثر. وقد بقي مؤمناً حقيقياً بالتكامل الأعمق. وتضمنت خططه لتكامل الكمبيوتر الشخصي الصوت، الكتابة اليدوية، والصور، والموسيقى الرقمية، والهاتف، بالإضافة إلى خدمات مثل الرسائل، الجدولة، والمحاسبة. لقد أوصل تكامل «ويندوز» أنظمة التشغيل إلى كل الأجهزة الحديثة، من المساعد الشخصي المحمول إلى الكتب الإلكترونية وإلى الكمبيوترات الشخصية الأوتوماتيكية. دمجت الإشارة الصوتية لـ «ويندوز» أو «وينتون» دعم

«مايكروسوفت» التقني مع خدمات التطوير مقابل أجرة اشتراك. هذا كله سيكون «ويندوز» المستقبل.

قامت الخطة الموحدة الكبرى بإطلاق حملة ضخمة. مفادها أن و+ Forms ستصبح الطريقة الشائعة الوحيدة لعرض ونقل البيانات، + Storage ستصبح الطريقة الشائعة الوحيدة لتخزين واستعادة أي شيء، و+ COM ستصبح الطريقة الشائعة الوحيدة لدمج مكعبات الليغو للعناصر الموزعة. وكانت مظلة التسويق فوق كل الجهود «ويندوز DNA» أرضية «ويندوز» الجديدة بناء على كلام «غايتس».

لقد أبدى احترامه لمقترح الطريقة المقترنة بغير قوة. وقرب نهاية المذكرة ذات الأربع عشرة صفحة، خصص ثلاثة مقاطع للتحدث عن XML. لقد قال: ستجعل مشاركة البيانات بسهولة الشبكة قاعدة بيانات هائلة، ويجب أن تكون أرضية «مايكروسوفت» أفضل طريقة لإضافة المعلومات لقاعدة البيانات وبناء التطبيقات التي تستخدمها. لقد أظهر «غايتس» ولمرة ثانية فهمه لقيمة التقنية. لكنه لم يكن بعد جاهزاً للتوقيع على نموذج العمل الجديد.

وبينما كان «ماريتز» مشغولاً. انتقل «فاسكيفيتش» لإصلاح الانتهاكات الشخصية والدينية لخطة «مايكروسوفت» عن طريق توحيد المجموعات المتحاربة في دافع واحد مدعو مشروع ٤٢ .

جاء هذا الاسم من القصة الأدبية (دليل المسافرين تطفلاً إلى المجرة). وفي الكتاب يريد أعضاء حضارة على كوكب بعيد معرفة جواب السؤال الكبير (الحياة، والكون وكل شيء). فيخترعون كمبيوتراً ضخماً

وهو الفكر العميق، والذي يمضي سنوات في العمل على هذه المشكلة. ويصل أخيراً إلى الجواب النهائي للحياة، الكون وكل شيء: ٤٢. هذا كل شيء: ٤٢. وتصاب المجموعة بخيبة أمل. فالمشكلة التي شخصها الكمبيوتر هي أنهم لم يكونوا أصلاً يعرفون السؤال. وللوصول إلى السؤال صمم الكمبيوتر كمبيوتراً أكبر. وهذا كما جاء في القصة هو أصل كوكب الأرض.

لقد كان درساً ملائماً. ويبدو أن رد «مايكروسوفت» على التحديات الإستراتيجية قد وضع الجميع في مجموعة واحدة، بلا رؤية تقنية وبلا سؤال واضح للإجابة عليه.

في البداية، كان لمشروع ٤٢ بعض المصداقية. وترأس المشروع «جايمس الارد» أحد رواد «إنترنت» الأساسيين في «مايكروسوفت». وقد مجد تبني «مايكروسوفت» لـTCP/IP1، وهو النظام الأساسي «للإنترنت»، وقدم أول مخدم شبكة لـ «مايكروسوفت» بينما كان فريق «إنترنت إكسبلورر» يقدم المتصفحات الأولية. كان «الارد» متحدثاً مقنعاً يملك القدرة والقوة والموهبة اللازمة لترتيب جداول الأعمال المتعارضة. وسمعته لذكائه وفهمه في الإنترنت عادلت طريقة «فاسكيفيتش» في الحوسبة المتحدة.

ولكن مشروع ٤٢ والذي نما ليشمل أكثر من ألف وخمسمائة شخص، سرعان ما فشل. وأصبح مسرحاً للتنفيس عن الشكوك المتخلفة والرفض والتي تفجرت في «مايكروسوفت».

الشروخ القديمة بين صقور «ويندوز» وحمامات «الإنترنت» تحولت إلى عشرات من المعارك الضارية. وقد فضل الصقور سلسلات متتابعة من تحسينات «الوندوز» المقترنة بشدة والتي ستعمل كخطافات لربط الزبائن بأرضية «ويندوز»، بينما جعل الحمامات قابلية المعالجة الداخلية كنقطة تصميم مركزية. وكانت «مايكروسوفت» تحاول أن توحد وتعقلن جهودها المتعددة والتي كانت تعني أنه ستوضع نهاية لكثير من المشاريع وكانت الفرق خائفة ورافضة.

وكان الهدف الرئيس للمشروع ٤٢ إيجاد طريقة لتعاكس تقنية «جافا» الخاصة بشركة «صن» وبشكل عام كانت «مايكروسوفت» مهددة من قبل الاتجاه نحو التطبيقات ذات القاعدة الشبكية والتي تعمل على متصفح بسيط، مقللة بذلك أهمية «ويندوز». كانت «مايكروسوفت» المدافع القوي عن «الزبون الفني» والذي يملك جهاز كمبيوتر شخصياً بالميزات كافة ويستخدم مجموعة برمجيات «مايكروسوفت الكاملة».

وأبطأت حرب «مايكروسوفت» القاعدية ضد «جافا» تقدم «صن» مع الزبائن. وغير منافسو «مايكروسوفت» خططهم ببساطة. وقد استخدمت IBM مبرمجين أكثر في مسعى «جافا» أكثر مما فعلت «صن» بساطة برمجة «جافا» ساعدتها على السيطرة على حوسبة الشركة. حيث تحتاج الشركات طريقة سهلة لربط أنظمة الكمبيوتر غير المتطابقة معاً.

عين «جان باولي» نصف فريقه في مشروع ٤٢. وأكدوا في كل مؤتمر وجمعية على قضية XML وأصر فريق باولي على أن هزيمة «جافا»

ممكنة فقط بالنص البسيط، وليس بالرموز المعقدة. وقد حان الوقت لـ «مايكروسوفت» لتلعب دور المهاجم وليس المدافع. وكان على «مايكروسوفت أنْ تقفز إلى المقاييس المفتوحة لتكشف أنَّ «جافا» مسيطر عليها كلياً من قبل «صن»، على الأقل بنفس القوة التي تسيطر فيها «مايكروسوفت» على «ويندوز». كانت «صن» تحاول أنْ تقلل من قيمة قفل «مايكروسوفت» فقط لتستبدله بقفلها الخاص. ومثل «ويندوز» كانت «جافا» ثقيلة الوزن ومقترنة بشدة. ولم تغير النموذج بأي طريقة جذرية. وفي النهاية كان الجدال الفائز لفريق XML أن XML كانت مؤذية لـ «جافا» كما لـ «ويندوز».

وبرغم ذلك فرضت الخيانة والشجار الوحشي ضريبة على مشروع ٤٢. وقد اكتفى الرابح والخاسر من هذا الشجار. ولم تعد مايكروسوفت مسلية، وكما قال «سيلفربيرغ» كانت الشركة ملتفة بنقائصها.

كانت حشود «ماريتز» ثائرة افتراضاً على قيادة «فاسكيفيتش» وعندما كان «ماريتز» موجوداً كان يعوض عن ضعف «فاسكيفيتش» كمدير. ولكن ومع غياب «ماريتز» الدائم أصبحت الحالة غير محتملة. عدة من المدراء المرموقين هددوا بترك العمل في حال بقي «فاسكيفيش» مسؤولاً. وقد تشاجر حتى «فاسكيفيتش» و «آلارد». وحصل «آلارد» على إجازة ممتدة ووافق على العودة إلى الشركة فقط في حال حصوله على قيادة مستقلة للجهود التطويرية لـXBOS، وهي لعبه فيديو لمايكروسوفت ستنافس «سوني بلاي ستيشن».

وقد اعترف «فاسكيفيتش» أن أسلوبه يجعله وفي معظم الأوقات غير محبوب. ولم يكن كغيره من مدراء مايكروسوفت التنفيذيين الذين يكسبون مكافآتهم من تسويق النسخ الجديدة من المشاريع القائمة. ومن خلال دفع «مايكروسوفت» إلى مناطق إنتاج جديدة، كما قال كثيراً ما واجه مقاومة من المطورين ذوي الرؤية الضيقة للمشكلة. لقد قال لي: (أنا الوحيد الذي يرى كل المنتجات وكيف تتلائم معاً. وبعض الناس لايتقبلني لأنني الوحيد الذي يصر على ضرورة التفكير بالنوابض والكابحات والمحركات والناقلات).

دافع «ماريتز» عن رؤية «فاسكيفيتش»، وإلهامه وقدرته على بناء الفرق التقنية. لكنه أقر بأن «فاسكيفيتش» لم يكن مديراً طبيعياً للموظفين. لم يكن القائد الذي يمنح الموظفين الثقة أو الدعم كما انه لم يكن من النوع الذي يدفع الحشود الى الأمام.

قال «ماريتز»: (لا يوجد منا شخص مثالي ولا نملك كل الخاصيات التي تحتاجها).

أوقف مشروع ٤٢ عن العمل في أيار ١٩٩٩. نفذت أفكار «ماريتز» كما نفذ صبره. كان مستعداً لترك «مايكروسوفت» وبالكاد شكره «جيتز» على جهوده في المحاكمة. لكن الحالة المأساوية لفرق الشركة التقنية هي التي سببت له أكثر الأسى. لقد شعر بالإحباط لأن الشركة لم يكن لديها اتفاق جماعي على ما ستفعله.

كان لدى «ماريتز» إحساساً متزايداً بأن التقنية تمر بمرحلة تغيير عميقة للجيل. لقد علم أن هناك قوى أساسية للعمل ضمن البيئة. لكنه

لم يتمكن من تشكيل ما سيبدو عليه العالم الجديد. و «مايكروسوفت» كغيرها من المنظمات كانت مرتاحة بما كانت تعرفه. وقد كانت تعرف كيف تصنع الربح من «ويندوز» و «أوفيس». اكتشف «ماريتز» أنه يجب تغيير نموذج العمل والتقنية، لكن كان من الصعب عليه تغيير المنظمة مالم ير بشكل واضح المناسيب التي ستوضح ما يجب عمله. لم يكن واضحاً ما ستبدو عليه الممتلكات المهنية المستقبلية. ومن جهة أخرى، لم يكن باستطاعة «مايكروسوفت» أن تنتظر حتى يتم اكتشاف كل شيء لتبدأ العمل، فوقتها سيكون قد فات الأوان.

وقد بدأ «ماريتز» يعتقد أنه لا يملك الشجاعة ليقاتل. فقد كان له اهتمامات أخرى: زوجة وثلاثة اطفال ومنزل قيمته ثلاثة ملايين ونصف دولار أميركي في بيليفيو وبيت عطلة في جزيرة كامانو شمال سييتل. وقد قدرت مجلة «فوربس» ثروته بـ٦٥٠ مليون دولار. والمشروع الذي حرك العواطف أكثر كان مشروعه ذو الـ٢٠٠٠؛ أكر الممتدة على شاطئ نهر لوانغا شرق زامبيا.

لقد نشأ في الغابات الافريقية وكان يزداد انجذاباً للعودة إليها. كان والده يزرع التبغ وهو «أفريقاني» أي أفريقي من أصل أوروبي، يتحدث الإنكليزية، واشترى لاحقاً مزرعة للقطعان في روديسيا التي كان يحكمها البيض. ونشأت والدته الإنكليزية في كينيا، وعندما أعلنت روديسيا استقلالها عن بريطانيا العظمى بعد ثورة «إيان سميث» عام ١٩٦٥، نقل والد «ماريتز» العائلة إلى جنوب أفريقيا. قال: «ماريتز»: (لم يكن والدي متفائلاً في كلتا الحالتين سواء استولت الأغلبية السوداء

على الحكم أو حافظت الأقلية البيضاء عليها.) وقد شجع أبناءه على النظر إلى التعليم كجوازات سفر إلى بقية أنحاء العالم.

ولكن «ماريتز» كان منجذباً للعودة. إن مزرعة «نديغو» هي مكان بري. وجعل عدم الاستقرار في الكونغو AK-٤٧ متوفراً بسعر خمسة دولارات للقطعة. وخلال إحدى زياراته أصيب بالملاريا. كما لدغت أفعى كوبرا زوجته في عينها خلال زيارتها الأولى.

كان «ماريتز» يأمل الحفاظ على الحياة البرية. فقسم كبير منها يتأرجح على حافة الانقراض. وهو يعلم أنه إذا ما رغب في الحفاظ على الحياة البرية في ممتلكاته فعليه أن يساهم في التطور الاقتصادي للمنطقة، ليعطي السكان بديلاً عن انتهاك أراضي الآخرين كوسيلة لكسب الرزق، والذي كان المصدر الأساس للدخل في المجتمع المحلي. إنه يعيد بناء مدرستين وعيادة وقد وظف عدداً كبيراً من المنتهكين السابقين لمساعدته في إدارة ممتلكاته. كما يريد شراء قطعة من الأرض ملاصقة لأرضه ليديرها المحليون بالاشتراك مع مشروعه. وقبل اجتماع حدث مؤخراً لمناقشة المشروع أرسل الزعيم المحلي ملاحظة يذكره فيها بإحضار مشروبه المفضل من الويسكي. يقول «ماريتز»: (إن الزعيم يحاول أن يكون عادلاً مع شعبه. لكنه يحب المشروب لذلك عليك أن تذهب لملاقاته قبل الساعة الثانية تقريباً).

لدى العودة من الرحلة إلى أفريقيا صيف ١٩٩٩ اخبر «ماريتز» «غايتس» أنه يخطط لترك العمل في نهاية العام. ولم يكن «غايتس» سعيداً لسماع هذا الخبر. وتذمر من الضغط الثقيل الذي كان يشعر به

من عدة جهات. عندما سأل الأصدقاء «ماريتز» لاحقاً عن سبب بقائه أجاب بكلمة واحدة: الشعور بالذنب.

كان «ماريتز» يشعر بالمسؤولية تجاه منظمة «مايكروسوفت» لتطوير البرمجيات والتي تولى إدارتها لأعوام طويلة خلال التسعينيات. ولم يتأكد أبداً ما إذا كان قد قام بالخطوة الصحيحة في أواخر عام ١٩٩٧ عندما تخلى عن جانب الدفاع عن «ويندوز» في المكاسرة بين «ألشين» و«سيلفربرغ» على قدر فريق المتصفحات. ولكنه علم بأن الأمور لم تعد تجري بشكل جيد منذ ذلك الوقت. فكان من الجلي أن المطورين كانوا يبتعدون وبشكل متزايد عن رسالة «مايكروسوفت» وأن التقنيات التي قضت الشركة فترة التسعينيات في تطويرها لم تعد وثيقة الصلة باحتياجاتهم. وفشلت محاولته لحل المشكلة.

لقد استجمع قواه لحملة أخيرة وشرع بتخليص نفسه من الخطيئة. يتطلب الأمر تجربة عاطفية مطهرة كما أخبرني «ماريتز» لاحقاً قبل أن تتقبل «مايكروسوفت» وبشكل كامل أن عليها أن تترك جنة «ويندوز» أو تبقى هي نفسها في الخلف. لقد أصبح أقوى محام للدفاع عن الجدل القائل أن «مايكروسوفت» عليها أن تترك كثيراً من تراثها خلفها إذا أرادت الوصول إلى مركز قيادي في المجموعة الجديدة.

لطالما عرف أن المشكلة كانت أكبر من Win32، كما قال. لكنه استطاع الآن توضيح الرسالة. الاختلاف كما قال لاحقاً كان XML. بدأت «الإنترنت» تصبح أكثر من مجرد بديل للأطراف الصامتة في فترة الحاسب الالكتروني. بل من الممكن أن تكون بنية تحتية حقيقية

للحوسبة. كما يمكن للمصادر على الشبكة أن تتعاون عن طريق تبادل المعلومات خالقة حافلة معلومات حقيقية قابلة للبرمجة. أما «مايكروسوفت» فتستطيع أن تتبنى قاعدة جديدة لإيصال الخدمات على الشبكة. وبحلول الصيف قرر «ماريتز» أن الشركة ستغير البنية التحتية الأساسية حول XML.

لقد قال: لي: (هذا ماستكون عليه الشركة).

هذا يحتاج إلى بعض العمل. وقد حصل عليه «بولمر» أولاً. إن تجربته المختصرة في تشغيل MSN وخصائص «الإنترنت» لـ «مايكروسوفت» نبهته إلى التحول في صناعة البرمجة بعيداً عن المنتجات المغلفة ونحو نموذج توصيل الخدمة. هذا ما كان AOL، و «ياهو»، يقومون بعمله بشكل متزايد.

أما الآخرون مثل «أوراكل» وIBM فكان من الممكن أن يحاولوا السيطرة على قاعدة جديدة لخدمات «الإنترنت». وحتى مفعلو الشبكة مثل ATNT حصلوا على دور. فجأة، عادت «مايكروسوفت» إلى ساحة المعركة. وفهم «بولمر» أن «مايكروسوفت» بحاجة إلى تسليم بعض من هذه الخدمات وخلق أدوات لشركاء لتسليم خدمات غيرها.

ظل «بولمر» متشككاً حول الخطة الجديدة، حتى عندما كان يلقي خطبته في انطلاقة الطريقة الجديدة في سان فرانسيسكو. وعندما بدأ بإلقاء خطابه تعطل نظام الصوت في الفندق وجعله صوته المدوي مستعداً للمتابعة دون «مايكروفون». ولكن عندها عادت مكبرات الصوت للعمل بخطاب الاجتماع السنوي لجمعية الصياغ الذين كانوا يجتمعون

في الغرفة المجاورة. وقف «بولمر» غاضباً. وبعد استراحة لمدة عشرين دقيقة تم إصلاح نظام الصوت وتابع «بولمر».

قال: إما أن نتجاوز نقطة التحول بمجموعة قوية، أو نوضع في موقف صعب. فوجئ فريق «ماريتز» بعد ثلاثة أيام بتبني «بولمر» للخطة من كل قلبه كدينه الجديد، أمام صيحات خمسة عشر ألف موظف «مايكروسوفت» في اجتماع الشركة السنوي في مملكة سييتل، وهو آخر اجتماع قبل أن يتم نسف المدرج بالديناميت. لقد انفجر فوق خشبة المسرح على أنغام موسيقى فيلم «ديزني» طرزان. هذا ما ستكون الشركة عليه. قال «بولمر».

بالطبع، لقد حمى رهاناته أيضاً. وقال: إن هوية «ويندوز» القديمة «it» لا تختفي، وسوف نكون شركة ذات هويتين لفترة من الزمن.

كان تحدي «ماريتز» الكبير هو «غايتس» نفسه. وكإسهام نهائي للشركة، التقط «ماريتز» معطف محامي الشبكة الذين حاولوا ولفترة طويلة جعل «غايتس» يقود بدلاً من أن يقاوم النقلة الكبيرة التالية في التقنية. إذا استطاع أن يغير «غايتس»، سيتمكن «ماريتز» من ترك الشركة في حال أفضل من الحال الذي وجدها عليه. لم يكن «غايتس» معادياً للتطور. فمنذ عام ١٩٩٧ قام هو نفسه بالدعاية لمبادرة مخدم «ميغا» لحفظ وتزامن بيانات المستخدمين على الشبكة، وذلك لجعلها متوفرة على أي كمبيوتر. تشكلت الرؤية مع الوقت أولاً نحو خدمات «ميغا»، ثم نحو خدمات «ويب»، وأخيراً نحو عاصفة واعدة.

يســــتطيع «غــــايتس» أن يدعـي الفـــضل لكونه من الأوائل في «مايكروسوفت» الذين وضحوا نقلة البرمجيات من منتجات معلبة إلى خدمات اشتراك.

لكن «غايتس» كان يتصارع مع كيفية تحويل هذا التجديد إلى عمل قابل للنمو. وكانت القضية، كالعادة، هي: كيف نقفل على الزبائن بعدما تجتذبهم المزايا الجديدة. ما ميزتنا الاحتكارية؟ مازال يريد أن يعرف. وكان اهتمامه بقيام «مايكروسوفت» بما هو أفضل للشبكة أقل من اهتمامه بقيامها بالأفضل لإبقاء «ويندوز» متصلاً بالشبكة.

(إنك تضعنا في ساحة لعب مستوية) صاح على «ماريتز»: (سوف تقتل الشركة).

لقد كانت مشكلة صعبة. أداء عال وسعر قليل هو أمر، أداء عال من دون سعر على الإطلاق هو أمر آخر. وعلى المدى البعيد ظهرت الشبكة كنجم الموت بالنسبة لـ «مايكروسوفت». فقد كان الكثير من خدمات الشبكة مجانياً. وكل الأداء في العالم لايعوض عن سعر الصفر. لم يكن هناك ضمان لاسترداد المال أبداً.

وكما رأى «غايتس»، فإن «مايكروسوفت» تستطيع أن تتابع كسب المال بطريقة عملها التقليدية إذا تطلبت خدمات الشبكة الجديدة استخدام «ويندوز». وفي الاجتماعات الطويلة التي عقدت للتحدث عن الرسالة الجديدة، تبنى «غايتس» من دون ارتباك وجهة نظر «ويندوز» كما سماها. لقد قاوم الاقتراحات التي دعت «مايكروسوفت» للبدء بالتخلي

عن «ويندوز» من أجل تبني فرصة الشبكة الجديدة. وحاول أن يبرهن: حقاً، إن «ويندوز» هي المفتاح لتلك الفرص.

بالنسبة له، كان من الطبيعي حث الزبائن على العودة إلى المنتجات التي عادت بالربح على «مايكروسوفت» وهي «ويندوز وأوفيس». وعنى هذا التحقق من أن الخدمات على الشبكة تستغل مميزات «ويندوز» المستخدم في الكمبيوترات الشخصية المستقلة. أصر «غايتس» على مزايا طويلة الأمد للزبون الغني، أي: كمبيوتر شخصي مزود بـ «ويندوز»، أكثر من البدائل الأبسط من متصفحات الشبكة إلى الكمبيوترات المجردة المحمولة باليد، وغيرها من آليات المعلومات. لقد كره «غايتس» أن بريد «ياهو» الإلكتروني وحتى «هوت ميل مايكروسوفت» الخاص كانا يبدوان بنفس الجودة سواء على طرف شبكة مجرد أو كمبيوتر محدث.

لم يكن خلق خدمات تعمل بشكل جيد على كل أرضية عرض عمل ممتع. أين الدخل؟ لقد حددت طريقة الأرضية المتصالبة الخدمات بالمقام الأقل شعبية للمميزات التي تعمل في كل مكان، دون الاستفادة من «ويندوز» بشكل خاص. ومن جهة أخرى لم تكن «ويندوز» مشتركة في السوق التي تطلبت درجة من قابلية المعالجة الداخلية. كانت الشبكة عالماً أكبر من «ويندوز». وإذا حددت «مايكروسوفت» نفسها بـ «ويندوز» فقط، فسيغلبها أحدهم بخطة شبكية شاملة.

جند فريق «ماريتز» المطورين، الزبائن، وغيرهم لإقناع «غايتس» بأن «مايكروسوفت» ليس لها خيار إلا التغيير. تابع «غايتس» إصراره على

أن المطورين يجب أن يكونوا مستعدين لكتابة تطبيقاتهم بـ HTML ببساطة ثم إعادة كتابتها ليستفيدوا من مزايا «ويندوز» الخاصة. وفي مؤتمر المطورين المحترفين في سان دييغو عام ١٩٩٨، نظموا جلسات مدة كل منها نصف ساعة ليلتقي «غايتس» بالمطورين. وسمحوا له حتى باختيارهم لئلا يستطيع القول بأنهم منحازون أو مختارون مسبقا. وقد أخبر المطورون «غايتس» أنه من المكلف جداً المحافظة على قاعدتين للرموز. وإذا ما أجبروا على الاختيار، سيضطرون لاختيار الشبكة.

انتهى سير «ويندوز» في المقدمة.

أصبح هذا واضحاً لفريق القيادة التقني أو TLT، بديل BLT. أو فريق قيادة العمل الذي كان كبيراً على نوع النقاشات الإستراتيجية الحاسمة المطلوبة. لأشهر عدة، عقد فريق TLT الأصغر (المكون من «غايتس»، «بولمر»، «ماريتز»، «موغليا»، و «بيلوزو» وهو الرئيس الجديد لقسم الزبائن)، اجتماعات لمدة أربع ساعات بعد الظهر، تقريباً كل يوم. يتناقشون فيها حول التوازن بين حماية الممتلكات القديمة وبناء أخرى جديدة.

وبشكل عام مضى «غايتس» مع النظرية التي تقول أن «مايكروسوفت» عليها أن تقفز، ولكن كان لديه لحظات من التراجع. تعاملت بقية المجموعة مع «غايتس» بواسطة قفازات جلدية. فقد كان مهتاجاً وسريع الغضب، لأن «ويندوز» ماتزال طفله المدلل. ولشعوره بأن الحكومة تضايقه.

من بين مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيين الرئيسيين كان «موغليا» معروفاً لامتلاكه نموذجاً عقلياً مطابقاً لعقل «غايتس»، مما مكنه من

بسط نفوذه بسهولة. لقد كان موالياً قوياً للشركة، شق طريقه عبر أهم أعمال «مايكروسوفت». ساعد «موغليا» «ماريتز» في نقاشه حول القفزة. الكمبيوترات تستخدم بشكل متزايد للاتصالات، كما قال.

قال: «موغليا» أهمية «ويندوز» قليلة في هذا العالم.

تدبر «موغليا» أمر إعفاء «أوفيس» من أعبائه، وهو جامع مال «مايكروسوفت» الأكبر والمجازفة الكبرى في نفس الوقت لأن استخدام الناس للكمبيوتر بدأ يتغير. وعلى سبيل المثال، فإن «هوت ميل» وهي خدمة البريد الإلكتروني المجاني على الشبكة، لم تكن تقارن ببرنامج بريد «آوتلوك» الإلكتروني الكامل المميزات الذي تضمنه «أوفيس». ولكن على المدى الطويل، ستحرز خدمات الشبكة تقدماً على الأرجح، وستصبح جيدة بما فيه الكفاية لكثير من المستخدمين.

لقد أخبرني «موغليا»: مالم نتبنى هذا ونصبح مستعدين للتقدم وتعزيز عملنا، فسوف ننتهي. من المحتمل أن يحقق العمل الجديد مقداراً أقل من الربح، ولكن إذا دافعت عن الربح باتباع زبائنك الحاليين بدلاً من مطاردة زبائن جدد، فسوف تموت في النهاية. لطالما كانت «ويندوز» أساساً لكثير من نجاح «مايكروسوفت» لدرجة أن التخلي عنها سيكون صعباً جداً. ثم برهن: إن تحول الأرضيات عمل محفوف بالمخاطر، ولكن التخلف عن ركبها أخطر.

في تشرين الأول عام ١٩٩٩، نظم «ماريتز» موجزاً في يومين لـ «غايتس» وبقية المدراء التنفيذيين الرئيسيين. وقد سلط عرضه الضوء على منافسين جدد يحرقون أرضية «ويب» لأنظمة البرمجيات،

لصالح التحول إلى العمل عالي الأداء. لقد كانت «مايكروسوفت» منهمكة جداً بوضع اللمسات الأخيرة على آخر جيل من التقنية لدرجة أنها كانت تفوت على نفسها ما يلي ذلك. لقد انبثقت شركات مثل «ويب ميثودز» وBEA، مع «أوراكل» كرواد في تزويد برمجيات الشبكة وأنظمة التجارة الإلكترونية. وركز الحصاد الجديد للبدايات على البقعة الجذابة في السوق أي قابلية المعالجة الداخلية. أرادت الشركات القدرة على الوصول إلى شركات أخرى سريعاً وبطريقة آمنة دون القلق بشأن أمور التطابق المعقدة. وقادت الانطلاقة الجديدة «مايكروسوفت» في السوق الجديد لتجارة العمل من أجل العمل.

كان «غايتس» مجبراً على الاعتراف بأنه حتى لو لم يكن قادراً على فهم كل متطلبات النقلة مباشرة، فلن يستطيع منعها ببساطة. بل عليه أن يساعد على تحقيقها.

## الكشف عن الأوراق:

بحلول ربيع عام ٢٠٠٠، كانت سطور القصة المزدوجة، التقنية والقانونية، والتي سيطرت على وجود «مايكروسوفت» لمدة ثلاث سنوات، قد جدلت بشكل كامل.

لقد أرسلت الحقائق القاسية التي توصل إليها القاضي «جاكسون» في تشرين الثاني عام ١٩٩٩ إشارة واضحة تدل على استعداده لإطلاق حكم نهائي قاس، مالم توافق «مايكروسوفت» على خطة تسوية. وارتفعت آمال «مايكروسوفت» عندما طلب «جاكسون» من القاضي «ريتشارد بوسنر» من محكمة الاستئناف أن يحاول التوسط للوصول إلى

تسوية. اجتمع «غايتس» و «بولمر»، مع «ماريتز»، «ألشين»، «موغليا»، والمحامين، حول مكبرات الصوت في غرفة الاجتماعات طوال أشهر مباحثات التسوية.

أمضى المدراء التنفيذيون أنفسهم تقريباً كل يوم بعد الظهر واضعين قبعات TLT، محاولين التوصل إلى نتيجة بمتضمنات العمل للخطة الشركة الجديدة «للإنترنت».

وبوجود «بوسنر» كوسيط، كانت هناك عشرات من مسودات التسوية التي تم تداولها. حتى إن «غايتس» وقع واحدة منها ليظهر حسن نواياه. وفي النهاية رفضت من قبل الحكومة لعدم كفايتها. وأعلن «بوسنر» الفشل.

في نيسان عام ٢٠٠٠. حكم «جاكسون» بأن «مايكروسوفت» قد انتهكت الفقرة ١ و٢ من قانون «شيرمن» ضد الاحتكار. لقد وجد أن «مايكروسوفت» وبشكل غير قانوني، قد ربطت متصفحها الشبكي بـ «ويندوز». ولكنه رفض تهمة الحكومة القائلة أن عقود «مايكروسوفت» مع المزودين وISP، قد أعاقت قدرة «نيتسكايب» على الوصول إلى زبائنها. وفعلاً، أقر «جاكسون» في استنتاجاته القانونية بأن «نيتسكايب» كانت قادرة على توزيع ١٦٠ مليون نسخة من متصفحها «نافيفيتر». وأن قاعدتها المنصبة قد نمت من ١٥ مليون مستخدم إلى ٣٠ مليون، حتى عندما كانت حصتها النسبية في السوق قد هبطت. تلك النقاط، والتي لم تكن مشمولة ضمن نتائج التحقيق القضائي. لم تظهر أن الشركة قد أعيقت عن إمكانية توزيع منتجها.

وقبل أن تتمكن «مايكروسوفت» من المتابعة باستئنافها. كان على «جاكسون» أن يقرر أمراً آخر: الحلول الملائمة للتخفيف من حدة سلوك «مايكروسوفت» المعادي للمنافسة.

وفي نفس الوقت كان المدراء التنفيذيون في «مايكروسوفت» يحاولون التوصل إلى طريقة للإبقاء على شركتهم ضمن المنافسة. وفي كانون الثاني وفي خطوته الأولى بصفته CEO، أعلن «بولمر» عن حدث ضخم: منتدى ٢٠٠٠ في الربيع. وهو عبارة عن محاضرة تستمر طوال اليوم، ستقوم الشركة من خلالها بتقديم التفاصيل حول ما تسميه الجيل القادم من خدمات «ويندوز». ولم يكن مهماً أن هذه التفاصيل ما تزال غير واضحة. فقد أحب «بولمر» أن يجدول الأحداث الكبيرة ليخلق مواعيد نهائية، ويركز طاقات «مايكروسوفت»، ويجبر الجدالات الداخلية على الانتهاء.

لقد كان هذا جهاداً. كما قيل لنا. ومع «ويندوز ٢٠٠٠» جاهزاً للتسويق أخيراً، كانت «مايكروسوفت» ترفع رأسها من جديد فوق الأفق لترى الفرص والتهديدات أمامها، تماماً كما فعلت في كانون الثاني عام ١٩٩٥، بعد أربعة أشهر من إطلاق «ويندوز ٩٥»، عندما أعلنت خطتها الشبكية الأولى.

كانت صيحة المعركة الجديدة: البرمجيات كخدمة. وعمل «مايكروسوفت» القديم في بيع البرمجيات المعلبة والتطويرات المستمرة من خلال الموزعين والبائعين كان في طور النهاية. وكبديل عنه ستصبح البرمجيات مثل خدمة الهاتف. أي ستوفر «مايكروسوفت» إشارة صوتية

مبدئية «وينتون» وبالإضافة إلى ذلك بعض الخدمات الأكثر قيمة. مثل شركات الهاتف التي تقدم البريد الصوتي، وتوجيه المخابرات، والمشاركة بالمخابرات على رأس الخدمات الهاتفية الأساسية.

وحالما اقتنع «غايتس» بترك إصراره على جعل «ويندوز» جزءاً من الاسم، وطدت الشركة مظلة بسيطة فوق أجزاء المسعى الجديد. ستعرف هذه المبادرة باسم DOT NET، ويمكن أن تضاف .Net الملحقة إلى أي منتج من منتجات «مايكروسوفت»، مثل Office.Net، MSN.Net. مشيرة إلى الاثنين: جاهزية الشبكة ومركزية «مايكروسوفت».

الآن، اصبحت مبادرة .Net القطعة الأساسية في حجة «مايكروسوفت» على أن الشركة يجب الا تجزأ.

وظل مدراء «مايكروسوفت» التنفيذيون يرفضون التصديق بأن الحكومة ستطلب منهم تجزئة الشركة حقاً. إلى أن حدث ذلك فعلاً. فخلال مباحثات الشركة، أصبحوا متأكدين من أن خطة تجزئة الشركة قد رفعت عن الطاولة. لكن «جويل كلاين» وهو رئيس القسم القضائي المضاد للاحتكار، استنتج أن الحلول المقترحة الأخرى غير ناجحة، وأن الحل البنيوي ضروري لعزل «ويندوز» عن بقية نشاطات «مايكروسوفت». ربما كان السبب تعليق «بولمر» الذي جاء في غير وقته بأن الشركة (لم تقترف أي خطأ). وربما كان رد «غايتس» الجريء على الإنذار القضائي الأولي الأصلي. وهكذا توصل مطاردو الاحتكار إلى نتيجة أن الشركة غير النادمة لا يمكن أن تكون موضع ثقة للالتزام بقيود محددة على طريقة تصرفها.

حافظ «غايتس» وبصلابة على موقفه بأن تجزئة الشركة غير واردة على الإطلاق. فلم تكن «مايكروسوفت» أجزاء مختلفة من أقسام تعمل بشكل مستقل، بل كانت كلاً واحداً يدعم كل قسم فيه الباقين ويعتمد عليهم، وأي تلميح بدعم فكرة التجزئة كان يعتبر بدعة.

لقد ساعد الهجوم القانوني على إسكات كل المناقشات داخل «مايكروسوفت» حول كون «مايكروسوفت» المرتبطة بغير إحكام في مصلحة الشركة حقاً. لقد رأى الدعاة الداخليون إلى «مايكروسوفت» مرتبطة بغير إحكام في السابق تحرراً في مواهب الشركة وطاقاتها. وبضربات واضحة كانت الحكومة تدفع «مايكروسوفت» بعنف في نفس الاتجاه الذي يدفعها إليه بلطف المدراء التنفيذيون داخل الشركة. نحو مستقبل ما بعد «ويندوز» أو ربما تجزئة للشركة. لكن الشروط التأديبية لعلاج الحكومة أضعفت المصلحين الداخليين. فعلى كل مدير أن يوقع نموذجاً يؤكد فيه أنه (أو أنها) يعرف أن انتهاك الأوامر هو فعل إجرامي، ولأكثر من عشرة سنوات ستعيش الشركة تحت نظام أمني مشدد. لقد عوملت «ويندوز» نفسها كمجرم خطير.

شركة «ويندوز» كما تمكن رؤيتها من خلال الخطة، ستكون مقيدة للحد من فاعليتها في الأسواق المتاخمة. أما شركة APPS متضمنة امتيازات «أوفيس» و «إنترنت إكسبلورر» بالإضافة إلى ممتلكات «مايكروسوفت» الأخرى ستصبح أكثر حرية فعلياً. وكانت خطة الحكومة أن تخلق منافسة حادة بين شركتي البرمجيات الناشئتين من «مايكروسوفت» القديمة. فسيصبح «أوفيس» منافساً لـ «ويندوز» في

الأرضية. كما كان سيفعل «نافيفيتر» متصفح «نيتسكايب» لو لم تهدده «مايكروسوفت». الآن وقد أصبحت الشركة المستقلة الجديدة التي سيطرت على امتياز «أوفيس» حرة لتتابع مصالحها الإستراتيجية الخاصة، فمن المرجح أن توفر نسخاً لأنظمة تشغيل أخرى، مثل «لينوكس». وستكون البرمجيات من شركة APPS حسبما قال: مصدر حكومي مصممة لترضي حاجات المستخدمين، بدلاً من حماية احتكار «ويندوز».

وفي مذكرة قضائية ملحقة، قدم «روبرت غرينهيل» وهو رجل استثمارات مصرفية محنك موكل من قبل «كلاين» لوضع علامة موافقة «وولستريت» على اقتراح التجزئة، حجته لصالح التأجيل. سيسمح الانفصال لفرق الإدارة بالتركيز على عملياتهم الرئيسة. وستحصل الأعمال المنفصلة على فرص أكبر للنمو بدون الضغوط المفروضة على الوحدات في المنظمات الكبرى. ولن تكون الخطط والدوافع المشتركة مجبرة على تقديم التنازلات اللازمة لحماية الممتلكات الأخرى. وسيكون لدى الموظفين حس أوضح بأهدافهم الإستراتيجية وحوافزهم التعويضية.

كلا الوجودين سيحصل على فرصة أكبر ليتطور لمصلحة المستهلكين، كما كتب «غرينهيل» وكلاهما سيتصرف بفطنة أكبر على أرض المنافسة.

وماوراء التجزئة، فقد هدفت شروط الأمر المقترح إلى إضعاف قبضة «مايكروسوفت» على باقي صناعة الكمبيوتر. وستقضي مساحة القيود على قدرة «مايكروسوفت» على إبرام الصفقات الحصرية، الثأر من برمجيات أو شركات إنترنت أخرى، تهيئة منتجاتها لتسوية، أو تعطيل البرمجيات المنافسة. وبشكل خاص ستمنع «مايكروسوفت» من

معاقبة صانعي الكمبيوتر الذين يروجون لعروض منافسة لها وستجبر على السماح لهم بتعديل «ويندوز» بطرق أساسية.

تضمن اقتراح الحكومة حلولاً معذبة أخرى عكست مدى صعوبة التنفيذ. فعلى سبيل المثال، لطالما كان قلب مزايا «مايكروسوفت» قدرتها على تقديم أي منتج مكونات متوسطة مجاناً، والذي يمكن أن يتطور إلى تهديد، حارماً المنافسين بشكل فاعل من العوائد اللازمة للحفاظ على التهديد.

إن المكونات المتوسطة هي لغة غير مفهومة بالنسبة لأي برمجية تعتلي نظام تشغيل لكن تحمل بعض خصائص الأرضية نفسها. وهذه الفئة غير الواضحة لا تتضمن متصفحات الشبكة فقط، بل تتضمن أيضاً العارض السمعي البصري، برمجيات البريد الإلكتروني، مزايا المراسل الفوري، مركبات مثل آلة «جافا» الافتراضية. لأن برمجيات كهذه تعمل عادة على مجموعة متنوعة من البنى التحتية لأنظمة التشغيل وتقدم سطوح برمجية لغيرها من مطورات البرمجيات. إن لبرامج المكونات المتوسطة قابلية للتطور إلى أرضيات كاملة ناضجة مستقلة أي: منافسة لـ «ويندوز».

أرادت الحكومة لصانعي الكمبيوتر الشخصي وزبائن آخرين أن يتمكنوا من الحصول على ترخيص «ويندوز» دون الاضطرار إلى أخذ عروض «مايكروسوفت» للمكونات المتوسطة. ولجعل الاختيار ذا معنى في السوق ذهبت الحكومة إلى ماهو أبعد من ذلك. فتوجب على سعر «ويندوز» المجرد أن يكون أقل من سعر النسخة المحملة الكاملة. وإلا فلن

يكون هناك سبب لعدم شراء المجموعة كاملة. كيف يمكن تقدير الحسم؟ عن طريق حساب نسبة البايتس في الرمز المزدوج في منتج المكونات المتوسطة إلى البايتس في «ويندوز» نفسها واقتطاع مبلغ تناسبي من السعر. هذه الطريقة البدائية عاملت البرمجية كسلعة يمكن أن تباع وتشترى بالمكيال، مثل الذرة والقمح.

وطلب من «مايكروسوفت» أن تكشف وبطريقة آمنة، أمام الممثلين المفوضين فقط لصانعي الكمبيوترات وشركات البرمجيات الأخرى، الرمز الأصلي بالغ السرية لـ «ويندوز». وذلك لهدف وحيد وهو تمكين بضائعهم من العمل بشكل فاعل مع برمجيات أرضية «مايكروسوفت».

وفي مؤتمر صحفي كان «غايتس» مهتاجاً وقد وصف اقتراح التجزئة بقوله: مزعج جداً، لم يسبق إلى مثله، متطرف، مفتت، خارج عن القيود. فلطالما عملت الشركة كشركة مستقلة متكاملة كما قال: لم تكن «مايكروسوفت» لتتمكن أبداً من تطوير «ويندوز» دون القدرة على دمج مميزات جديدة. هذه الاقتراحات ستمنعنا من القيام بأعمال إنتاجية جديدة. فحتى لو كانت «مايكروسوفت» قادرة على الابتكار، فلن يكون لها دافع، لأنه وكما رأى «غايتس» فإن الطلب من «مايكروسوفت» توفير المدخل إلى الرمز الأساسي لـ «ويندوز» يعني أن «مايكروسوفت» يجب أن تتخلى عن ممتلكاتها الفكرية لشركات أخرى. لاحقاً وفي إعلان من صفحة كاملة في جريدة «وولستريت» ومطبوعات أخرى، دعا «غايتس» و«بولمر» الاتفاقية بمصادرة لم يسبق لها مثيل لممتلكات الشركة الفكرية.

وبالتحديد، ادعت «مايكروسوفت» أن الأمر سيعيق المبادرة الجديدة Net. لقد كانت المحافظة على قدرتها لتنفيذ المبادرة هي هدف «مايكروسوفت» الأساس من رفض كثير من اقتراحات التسوية المحدودة التي قدمها القسم القضائي. إن مبادرة «الإنترنت»، والتي هي أكثر كلفة من تطوير «بوينغ» لطائرات ٧٤٧ أو رحلة «ناسا» الأولى إلى القمر، أصبحت حجة «مايكروسوفت» الأساسية لعدم تجزئة الشركة. وكانت أرضية «الإنترنت» رهان الشركة الأكبر منذ «ويندوز» نفسها، وسبب وجود «مايكروسوفت» الأهم، أو كما أحب «بولمر» أن يصيغها: «مايكروسوفت» «it» الجديدة. سوف تتطلب المبادرة كل مصادر الشركة لجعلها تنجح.

سيعاني المستهلكون إذا لم تعد «مايكروسوفت» تملك القدرة على استلام مشاريع طموحة مثل .Net، تجادل المحامون في جلسة. كما قالوا: تعد المبادرة بتغيير الطريقة التي يستخدم بها المستهلكون «الإنترنت» وهذا لمصلحة الاقتصاد بكامله.

لقد توقعت «مايكروسوفت» أن تكوم قادرة على محاربة خطة التجزئة في نوع من المحاكمات الصغيرة، الزاخرة بالاكتشافات، والدلائل المادية، وشهادات الخبراء. ولكن كان للقاضي «جاكسون» أفكار أخرى، وفي نهاية أيار عام ٢٠٠٠، أنهى المحاكمة بتصريح قضائي: لقد تم تقديم القضية.

عنى إعلانه أنه لن تعقد أي جلسات استماع لاقتراح التجزئة. ولن يكون هناك فرصة لحضور مسرحي في غرفة المحكمة من قبل

«غايتس» و «بولمر» اللذين قررا عدم حضور المحاكمة، ولكنهما عرضا أخيراً الوقوف على منصة الشهود مع أربعة عشر آخرين للدفاع عن وحدة «مايكروسوفت».

لاحقاً، سيقول القاضي «جاكسون» أنه لم ير هناك حاجة على الإطلاق لمتابعة قانونية في مرحلة المعالجة من المحاكمة. «مايكروسوفت» هي الخاسرة، كما قال: هل تمكن اليابانيون من إملاء شروط استسلامهم على الجنرال «ماك آرثر» عام ١٩٤٥؟

لقد أعدت خشبة المسرح بعناية للكشف عن الأوراق. منتدى ٢٠٠٠ الذي أطلق مبادرة .Net، والذي تمت جدولته لشهر نيسان، أجل إلى أيار، ثم حزيران. أما سبب التأجيل فهو مناقشات التسوية المتأخرة في قضية الاحتكار، والقنابل المتتالية من استنتاجات «جاكسون» عن الانتهاك، واقتراح الحكومة للتجزئة. لكن السبب الأكبر كان عدم قدرة «مايكروسوفت» على تسوية النقاشات الداخلية حول التفويض القضائي الذي ستترك الشركة بموجبه تراث «ويندوز» من أجل فرصة «الإنترنت» الجديدة.

وفي الوقت الذي استعد فيه المراسلون للانقضاض على ردموند لما كانوا يدعونه: السيطرة على العالم ٢٠٠٠، أعد «جاكسون» مسودة أمر بالتجزئة لا ينقصها إلا توقيعه.

وترقبت الشركة قراره، الذي كان سيهبط على الأرجح في يوم «مايكروسوفت» الكبير. وقلق المدراء التنفيذيون من أن الصحافة ستكون منشغلة بأمر التجزئة الملوح في الأفق، وسيكون من المستحيل

الحصول على تغطية للمبادرة التقنية نفسها. تأجل منتدى ٢٠٠٠ لأسابيع عدة أخرى.

في ٧ حزيران تبنى «جاكسون»، وبدون تغيير فعلي أمر المحكمة المقترح. وأصدر مباشرة وقفاً لأمر التجزئة. لكن وسائل معالجة التصرف كانت قد وضعت قيد التنفيذ خلال تسعين يوماً. وتتضمن إحداها طلباً من «مايكروسوفت» بعدم اتخاذ إجراء يضعف، أو يقمع، أو يتدخل، أو يعيق التجريد المطلوب من الحكم النهائي. وكانت مبادرة Net. ستفعل هذا تماماً. خالطة خطوط التقسيم التي رسمتها الحكومة، مع إعادة تنظيم وبيع شاملة للشركة حول أرضية جديدة، وخدمات تتضمن «ويندوز»، «أوفيس»، وMSN.

تحول عرض الأوراق بشكل محدود. وقبل يومين من منتدى ٢٠٠٠، أصدر القاضي حكماً مفاجئاً، كجزء من مسعى غير ناجح بالمرة لإرسال الحكم مباشرة إلى المحكمة العليا. وضمن الثبات على حكمه بالكامل. لقد تم إيقاف التجزئة مسبقاً، كما أجلت الاجراءات المتخذة إلى أجل غير مسمى أيضاً. وكان الإيقاف أكبر فرصة حصلت حقيقية عليها «مايكروسوفت» منذ بداية المحاكمة. كانت الشركة حرة لتستمر.

وفي صباح يوم الحدث، اختلط «براد» بالمراسلين والمحللين في مركز «مايكروسوفت» الجديد للمؤتمرات. وغنى لهم بسعادة: ألن تبقوا فترة أطول؟ معطياً معنى جديداً لأغنية «موريس ويليامز والزودياك» عام ١٩٦٤.

كان «تشايس» ناجياً ماهراً من معارك «مايكروسوفت» الداخلية. لقد نهض مع «سيلفربرغ» في أيام (المسمارين) لـ «ويندوز» و «إنترنت إكسبلورر». ومع نجاح «ألشين»، قام بإخفاء ولاءاته الشخصية وانطلق إلى التحدي لتسويق «ويندوز ٢٠٠٠». الآن أصبحت دورة إعادة العمل دائرة كاملة، وأصبح «تشايس» مسيطراً على MSN، وهي طفل «مايكروسوفت» بالتبني الذي مايزال قيد الإنجاز. والذي كان فريق «الإنترنت» القديم قد سخر منه واشتهاه تباعاً. كان ثنائي التسويق «تشايس» ويوسف مهدي بداية التحول في المنافسة مع AOL و «ياهو». داعياً لمقارنات مع نصر «مايكروسوفت» في الأيام الأولى لحرب المتصفحات.

افتتح «غايتس» تقديمه في منتدى ٢٠٠٠ بقصة. لقد مضت ستة أشهر على إلقائه لمسؤولياته اليومية بصفته CEO. وفي قميصه الأزرق المفتوح عند الرقبة، بدا أشبه بطالب مدرسة تم ضبطه وهو يلعب الهوكي، أو كمدير تنفيذي شبه متقاعد تتألف وظيفته الآن من القراءة والتفكير كما أخبرني لاحقاً. بدأ بقوله: لقد عقدنا اجتماعاً منذ شهرين تقريباً حيث جلسنا وقلنا: حسناً ماذا نريد أن نشرح هنا؟ عندما دخلت إلى الاجتماع كانوا يعرضون شريحة تقول: علينا أن نشرح CSA. جلست وفكرت: إلامَ ترمز CSA ؟ ثم فكرت: حسناً، سألعب هنا، يجب أن تصبح هذه واضحة. انت تعلم أنني أفهم ما يجري هنا.

وفي قصة «غايتس»، لم يعد اللغز واضحاً مع مضي الاجتماع لذلك فكرت: حسناً، أظن أن عليَّ أن أجعل من نفسي اضحوكة وأسأل ما هو

CSA؟، لأنه من الواضح أن هذا الشيء هو ما يجب علينا تفسيره في هذا الحدث. لذلك علي أن أعرف ما هو.

وقد تبين أن CSA ترمز لمصمم برمجيات رئيس، كما قال «غايتس». وكان عليّ أن أشرح كيف أمضيت الأشهر الستة الأخيرة منذ اصبحت مصمم برمجيات رئيساً.

وكان واضحاً أن «غايتس» كان بعيداً عن كونه مصمم برمجيات رئيس للخطة الجديدة.

قبل خمسة سنوات، وفي يوم «بيرل هاربر» عام ١٩٩٥، أطلقت «مايكروسوفت» خطتها الأولى «للإنترنت»، مكتسبة بذلك الشهرة على أغلفة المجلات لقدرتها على تشغيل انطلاقة جديدة. أما وراء الأضواء فأتى معظم المدراء التنفيذيون في «مايكروسوفت» على وصف حرب المتصفحات، مع أنهم كانوا منتصرين، بحركة سطحية دفاعية ارتكاسية محدودة لدرجة أنها لم تشر إلى عهد جديد للحوسبة.

قال: «غايتس»: تلك كانت مجموعة من الخطوات إلى الأمام مباشرة على مدى ثمانية عشر شهراً، ليست بقضية. وكأنه كان يقول: لا تهتموا.

انتهت تلك الفترة بضربة ضد فريق «الإنترنت» الخاص بـ «مايكروسوفت» وتخفيض في نفقات «ويندوز ٩٧». الآن وبعد ثلاث سنوات عاد «غايتس» إلى الخطوط العريضة للخطة التي كان قد رفضها من قبل.

وخطى «غـايتس» رافضـاً بعـيـداً عن «ويندوز». حـتى بالاسم كـانت مبادرة Net. أوسع من «ويندوز». كان نظام التشغيل جزءاً صغيراً وليس الأكثر أهمية للأرضية الجديدة.

وانفصل مسعى المتصفح مرة ثانية عن «ويندوز». ونقل «دايفيد كول» مسؤول التسويق في «ويندوز ٩٥» ومشروع IE4 مسعى المتصفح الجديد خارج مجموعة «الشين» لـ «ويندوز»، ونحو MSN، تماماً كما دعا «سيلفربرغ» سابقاً. حتى إن المسعى لم يدعى «إنترنت إكسبلورر» بل «MSN إكسبلورر». تابع «ويندوز» حزم متصفح «إنترنت إكسبلورر» الرئيس، ولكن تركيز «مايكروسوفت» المتزايد لم يكن على الدمج مع «ويندوز»، ولكن على خلق تجربة شبكية كاملة لمنافسة AOL في خدمات الاتصالات والتسلية والتسوق.

و «غـايتس» الذي كـان في الجـولـة الأولى رافـضـاً لمزايا المعـاييـر الصنـاعية لـ HTML أصبـح الآن يدعـو لـمزايا المعـاييـر الصنـاعية لـ XML. في حديثه تبنى XML، داعيا إياها (النظام الأساس لهذه الحقبة الجديدة) وهي ستحدث تغييراً أكثر عمقاً من الذي قامت به HTML. لقد جمع جهود «مايكروسوفت» في معطف البروتوكولات المفتوحة. وركزت ورقة بيضاء على XML دعمت من قبل W3C وهي ليست تقنية احتكارية لـ «مايكروسوفت».

صرحت «مايكروسوفت» أن المبادرة الجديدة هي رؤية جديدة متطرفة كما قال «غايتس» نفسه، وهي رهان للشركة.

وسرعان ما أصبح واضحاً أنه يحاول أن يجد مكاناً بالقوة لنموذج

العمل التقليدي لـ «مايكروسوفت» في النموذج الجديد.

إن اعتلاء أرضية .NET قمة XML كان بدون ارتباك احتكاراً، أرضية «مايكروسوفت» كأرضية «ويندوز »، كما شرح لاحقاً: لم نقرر أن «مايكروسوفت» هي شركة بدون دخل. كما أخبر مجلة «ريد هيرينغ»: انظر لم يحدث أي تغيير في إطار العمل هنا، كل ما نفعله هو أن نأخذ المعايير الصناعية ونقودها الى الأمام وهذا ما نفعله مع XML.

شرائح الـ «باوربوينت» التي قدمها «غايتس» فصلت طموح الشركة. لقد أعد تناظراً وظيفياً تاريخياً لبنية سوق «ويندوز» حوالي عام ١٩٩٥. في تلك الحقبة، قدمت «مايكروسوفت» الاثنين: أرضية في هيئة سطح «ويندوز» للمبرمجين والمستخدمين، والتطبيقات، التي تعمل فوق هذه الأرضية. لقد كان هناك توتر بين «مايكروسوفت» كمزودة لأرضية مفتوحة للخلاقين الخارجيين للبرمجيات التطبيقية، و «مايكروسوفت» كمنافسة في سوق البرامج التطبيقية. وقد تمت إزالة هذا التوتر لصالح «مايكروسوفت» التي ربحت سيطرة شاملة على أهم فئات التطبيقات، تنسيق النصوص، الجداول، قواعد البيانات، برمجيات العرض مجموعة كلها تحت اسم «أوفيس».

ومع Net كانت «مايكروسوفت» مستعدة ثانية لتقديم الاثنين أرضية ومجموعة تطبيقات، الفرق الوحيد أن التطبيقات لم تعد مغلفة في علب ولكنها ستقدم كخدمات على الإنترنت. ادعت «مايكروسوفت» أنها تستثمر ٢ بليون دولار خلال ثلاث سنوات لمساعدة الشركاء والمطورين الخارجيين لبناء وتسويق خدمات .Net

ولا يمكن للشركات التي بنت عملها على توزيع أجزاء من البنية التحتية الأساسية للخدمات ذات القاعدة الشبكية أن تقول أنه لم يتم تحذيرها من طموح «مايكروسوفت». ستكون «مايكروسوفت» طبعاً تبني تطبيقاتها الخاصة بالمنافسة مع باقي الشركاء.

لم يقدم «غايتس» أي ضمان غير التأكيد الغامض أنه (كنسبة مما يتم بناؤه هذا سيكون قسماً صغيراً). وبالكاد يعرف عرضه بوضوح الخدمات السرية التي تعتبرها «مايكروسوفت» أقساما مدمجة في أرضيتها.

أرادت «مايكروسوفت» الخدمات عالية الأداء لنفسها. من ضمن «قوالب البناء» لـ .Net التي عرفها «غايتس» كانت الهوية والشخصية وكل خدمات الموثوقية، الفوترة، المعلومات الشخصية..

# 7

# مربوط بشكل حر

## التفكير مثل «بِل»

### سقط واحد وبقي اثنان One down.Two to go

العمل. والتسلية. والاتصال. ثلاث فئات واسعة للنشاط البشري يتم توسطها جميعها بشكل متزايد من قبل برامج الحاسوب. فخلال السنوات العشرين التالية، عندما يشغَل التحول الرقمي للاقتصاد العالمي منطقه الذي لا يرحم، فإن الأسطح البينية للعمل، والتسلية، والاتصال، سيكون لها قيمة تفوق الخيال.

وكما يرى «بِل جيتس»، فإن «مايكروسوفت» الآن هي المقدم القائد لسطح برامج الحاسوب البيني للعمل. أما الأسطح البينية للتسلية والاتصال فهي لا تزال متوفرة لمن يطلبها.

أخبرني «جيتس» عندما رأيته في مكتبه في ريدموند في أيلول ٢٠٠٠ «مواد القراءة والجلسة، والتفكير أين تذهب هذه المواد، إنها غالباً من صميم عملي. ولكن لا تؤثر أي من هذه القرارات الأسبوع التالي، أو الشهر التالي، أو حتى السنة التالية. على حد قول «جيتس». فقد كان يفكر في ١٨ إلى ٢٤ شهر إلى الأمام، وحتى عام ٢٠٠٥ وما وراءه.

كان «جيتس» مرتاحاً فقد كان واحداً من بضعة أناس يعملون في حرم «مايكروسوفت» في يوم الجمعة قبل عطلة عيد العمال الطويلة. وعندما أصبح الفصل خريفاً، كان جو الأزمة لبضعة أشهر السابقة قد استبدل بفترة استراحة ممددة في أقصى الشمال الغربي، حيث أيام الصيف طويلة ولياليها قصيرة. أما بقرب الاعتدال الربيعي أو الخريفي، يكون الضوء والظلمة متوازنين بشكل محسوس، بانتظار فصل الشتاء.

إن عمل فرق محامي الحكومة الذين كانوا قد أمضوا الربيع يصممون انقسام «مايكروسوفت» كان مؤجلاً أيضاً، منتظراً الاستئناف. إذ يمكن أن ينتظر عمل «مايكروسوفت» المهم أيضاً، على الأقل حتى تمضي إجازة «جيتس» في أوستراليا، حيث خطط لرؤية بعض الألعاب الأولمبية في مدينة سدني.

وقد عكست سخريته للعلامة التجارية، كما بدا لي، تسلية أكثر من الاستياء. فقد كان في الماضي يقبل التعابير الساخرة من خلال عدسة الرؤية على أن «مايكروسوفت» هي شركة عادية. ومن أحد الاتجاهات، توصف «مايكروسوفت» على أنها محتكر سلب خطير جداً ويمكن لقوتها أن تكبح فقط بتقييد منتجاتها كالمجرمين، ووضع «ويندوز» في خلية مقفلة، ومراقبة الموجودات الأخرى أثناء فترة اختبار مطولة.

ومن اتجاه آخر، يتم السخرية من الشركة باعتبارها كديناصور PC مشؤوم لا بد أن ينقرض.

ومن الحكايتين، فإن «جيتس» كان دائماً حزيناً بمحور الرواية التي تقول بأن «مايكروسوفت» هي «خبز محمص»، والتي يعتقد بتردد بأنها

سوف تصبح في أحد الأيام حقيقة، أكثر مما كان حزيناً بقصة («مايكروسوفت»، الإله الذي لا يمكن وقفه)، والتي لم يكن يعتقد بها أبداً.

والقصة الحقيقية بالطبع لم تصل بعد إلى النهاية. فداخل «مايكروسوفت» استمرت النزاعات، إعادة التنظيم تذهب وتأتي، يغادر ذوو الخبرة ويتم توظيف أشخاص جدد، وتنبثق الفرص وتتراجع، وتجري الخطط الثلاثية ومن ثم تعدل، وتنقل النتائج في حينها في كل فصل. أما خارج «مايكروسوفت»، تصبح الأقسام أكثر قوة، يصعد المنافسون ويسقطون، وترد الدعاوى القضائية وتستأنف.

فقد قال «جيتس»: «في كل أسبوع، أنت تقوم بعروض تجارية: وهذا يترافق مع المجموعة. اتخذ هذا القرار بهذا النحو. ومن ثم تحدث أشياء جديدة في السوق وتتخذ القرار باتجاه آخر».

«مايكروسوفت» هي تنظيم من الممتلكات والعلاقات والناس، تتكيف وتقود بيئتها، أم لا، من خلال الآلاف، أو الملايين من القرارات المصغرة. وليس هناك إستراتيجية مفردة تدوم للأبد، في كل الظروف. وليست هناك طريقة واحدة لنقرر ما نتبع من الجديد، وما نتخلى عنه من القديم. فالتوقيت هو كل شيء».

أياً كان، لا بد أن تحتل الإستراتيجية الكلية حيزاً في دماغه. إذ توقف «جيتس» عن السيطرة اليومية، لكن لا يزال مخططه العقلي على المدى الطويل يستخدم لتركيب كل المعلومات الجديدة. فهو نقطة «مايكروسوفت» الوحيدة للدمج. كما تبقى «مايكروسوفت»، بشكل منقطع النظير، إسقاطاً «بل جيتس».

بالنسبة للعامة، فهو في آن واحد متواجد كلياً وغامض أيضاً. فهو الأيقونة العالمية رفيعة الشأن للعصر الرقمي الأول، والرجل الأغنى في العالم. فلا يزال يظهر في أغلفة المجلات وشاشات الفيديو في واجهة صالات المؤتمرات المليئة. إن بسمته المتكلفة وصوته الخفيف سرعان ما يميزان. كما أنه موضوع مئات المقالات، والكثير من الكتب، والعديد من الأفلام. لكنه يبقى غير شفاف. إذ نسمع أنه يتحدث، وقبل أن نتصل، يطفو بعيداً في فقاعته الحامية ويختفي.

أما داخل «مايكروسوفت»، فهو أكثر وضوحاً. فالناس الذي يعملون لديه يطورون ويصفون مخططاتهم المفصلة الخاصة وفق تفكيره، فالأفضل هو «التفكير مثل بِل». أما بالنسبة للأغلبية، فقد قام هؤلاء بحماية مخططاتهم الخاصة، منفصلين عن مخطط «مايكروسوفت» الرسمي لبِل «جيتس». لكن صدمة السنوات الحالية قد هزت الأجزاء الحرة بالحقيقة الأكثر دقة، عندما تصبح غيغابايت البريد الالكتروني أكثر شيوعاً وشعبية ويبدأ مدراء التنفيذ والموظفون السابقون بإخبار أجزائهم الخاصة من القصة. وعندما يبوح «بِل جيتس» بنفسه شيئاً فشيئاً بما لديه.

وفي صيف عام ٢٠٠٠، استخلصت مخططي العقلي الخاص مرة أخرى من الناس الذين كانوا قد أحاطوا بـ «بِل جيتس» عندما كان يقود «مايكروسوفت» خلال فترتها الأصعب.

«ناثان ميهروفولد» الذين يسعى وراء مصالحه المهنية والشخصية من مستودع رحب موضوع بين محلات السيارت في شارع خلفي

لبيلفيو Bellevue ، في غرفة انتظار في «مجازفات ميهروفولد الفكرية Myhrovold Intellectual Ventures» هناك عظم الساق الأكبر لأباتوسوراس Apatosaurus (شيء ما يدعى بدقة حيوان منقرض من فصيلة الديناصور برونتوسوراس Brontosaurus )، الحيوان النباتي الذي يزن ٣٠ طن في فترة العصر الجوراسي. وفي الرواق هناك أشياء من صنع الإنسان من مجموعة «ميهروفولد» الأخرى. مسلط فلكي، والآلة الكاتبة القديمة، وفي الخلف رأس كبير لملك الديناصور تيرانوسوراس ريكس Tyrannosaurus rex، نجم فيلم «العالم الضائع The Lost World». كما كان «ناثان» قد حمل عظم ديناصور آخر في صورة فوتوغرافية لغلاف مجلة «فوربيس» تحت عنوان «الفن في الثراء The Art of Being Rich».

فقد أخبرني «ما يزعج «بل» هو مغادرة العديد من الناس يغادرون أو إهمالهم الواجب مثلي».

كما يرى «ميهروفولد»، إن قصة «مايكروسوفت»، والتكنولوجيا بشكل عام، تشبه فيلم «راشومون Rashomon». أناس مختلفون بمراكز مختلفة، آفاق زمنية مختلفة، وأحاسيس مختلفة يرونها بشكل مختلف. ومن الخنادق، يبدو الصراع فوضى. حريق هنا، وزحف هناك، محاولة النجاة. ومن الجو، على أي حال، فإن الإستراتيجية واضحة، مثل هجوم من الجناح الأيسر بينما تندفع كتيبة أخرى نحو اليمين.

ومن وجهة نظر «جيتس» الهوائية. فقد تكون لصناعة الإنترنت عناصر جديدة. على حد قوله، «لكنها أيضاً قابلة للتنبؤ بشكل كامل».

ففي مملكة السمك، تبدو الأسماك عشوائية تماماً. لكن راقبها لفترة طويلة من الزمن وسيتضح بأنهم يفعلون ذلك كل مساء عندما يهاجرون من فم الخليج إلى المياه العميقة.

كما أن للمدراء والمبرمجين الذي كانوا يخوضون حرب المتصفح أو يقودون التعادل المعقد على «جافا» أو يحبكون المؤامرة لتعزيز «إكس.إم.إل»، نظرة بمستوى الخندق. فهم غالباً ما توقفوا عند «ميهروفولد» في إحباط «أنتم المتمرسون، لا تحصلون عليه» وذلك بعد نقاش انفعالي حول المبادرات والفشل في الحصول على الدعم.

كانت إجابته «نعم أنا متمرس، ولهذا أحظى بالدعم»

حتى «جيتس» يحصل عليه أفضل، على حد قوله. فمن وجهة نظره الهوائية، فهو يمتلك ويكون التهديدات المنبثقة والفرص في إستراتيجية قد تبدو في بعض الأحيان مخططة من الخنادق.

على سبيل المثال، كانت «مايكروسوفت» في وضع ضعيف لتدافع عن إستراتيجية خطة عمل الإنترنت في عام ١٩٩٧. فقد افتقدت إلى نظام خادم عالي الأداء وموثوق، ونالت فقط حصة صغيرة من سوق المتصفح. وفي منتصف عام ٢٠٠٠، منحها «ويندوز ٢٠٠٠» أخيراً الموثوقية في تكنولوجيا الخادم. ووصلت حصة «مايكروسوفت» في سوق المتصفح إلى ٨٦٪. واستطاع «جيتس» بسهولة أن يقوي خطط معمارية كان قد سخر منها منذ عدة سنوات.

وخلال عامي ١٩٩٨ و١٩٩٩، كان «جيتس» قد وظف «المربط Stall». فالقوة بالتحكم في سير الابتكار هي مصلحة منافسة على الأقل مهمة

تماماً مثل القدرة على الابتكار ذاتها. فالابتكار القاسي قد يسمح لك بالكاد بالبقاء في مطحنة بعجلة زائدة. كما أن القدرة على إبطاء الابتكار تسمح لك بترتيب حقل اللعب لمصلحتك الخاصة.

بعض كرات الثلج تنزلق عبر التل وبسرعة هائلة. وأخرى تنزلق إلى الأشجار. وتكمن الحيلة في معرفة الاختلاف بين الاثنين. ففي لقاء حيث طالب «جيتس» بالاختيار بين اقتراحين لمشاريع متناقضة، وصل مؤيدون لكلا الجانبين يحملون نسخاً من كتاب «كريستيان» «ورطة المبتكر The Innovators Dilemma». فالقدرة على تمييز الوضع الثابت من النزعة، على حد قول «ميهروفولد» «هي ما تميز الرجال عن الصبية».

وفي لقائنا، أخطأ «جيتس» بسهولة في دوره العام المفضل كعراف رقمي رئيس. حيث قال: بأنه في عام ٢٠٠٥ «سيتحول السوق».

إن رهان «مايكروسوفت» الأكبر والأخير في إستراتيجيتها للاستيلاء على السطح البيني للتسلية هو «يو. بوكس Ubox» «الصندوق السيني»، لوحة مفاتيح معقدة، ملساء، قوية تماماً كـ PC ذات نهاية عالية، مع معالج بينتيوم٣ السريع، رصيد ذاكرة كبير، وقرص صلب متسع. يعطي «يو. بوكس» «جيتس» فرصة أخرى ليكسب حق الدخول في غرف المعيشة للأمة، التي كان يسعى وراءها لسنوات. وستكون الخطوط ذات الشد السريع، والتصميم العالي ما يدخل «مايكروسوفت» في السوق مقابل «بلي ستيشن٢» لـ «سوني». لكن المكان الأمتع الحقيقي بالنسبة لـ «مايكروسوفت» هو صناعة الألعاب ذات اللاعبين المتعددين للملايين من المشتركين الجدد في شبكة الإنترنت ذات السرعة العالية. وهذا

هدف لكل ممتلكات «مايكروسوفت» الشبكية، بدءاً من خدمة «إم. إس. إن» إلى خدمة تلفزيون الشبكة «WebTV» على الخط إلى رفوف خادمي «ويندوز ٢٠٠٠» التي تتصل عن بعد بملايين من زبائن «اكس. بوكس Xbox».

كما أن جزءاً كبيراً من الخمسمئة مليون التي تخطط الشركة لصرفها بهدف إطلاق «إكس. بوكس» هي إعانات مالية للأجهزة. والباقي سوف يعين الصناع الخارجيين للألعاب نفسها ويدعم البائعين بالتجزئة بالتسويق والإعلان. وإن ذروة المكاسب التي ستجنيها لـ «مايكروسوفت» إن وجدت فهي في الألعاب نفسها. فإذا انطلقت فكل عنوان يمكن أن يجني مالاً تماماً كفيلم ضارب. وسوف تصنع «مايكروسوفت» بعض الألعاب بنفسها وتتلقى حقوق اختراع من المطورين الخارجيين الذين يريدون الوصول إلى مستخدمي «إكس.بوكس». فبعض الاستثمارات هي استثمارات دفاعية، إذ تحاول «مايكروسوفت» أن تنكر هيمنة صراع خطة عمل تسلية المستهلك لـ «سوني» أو «إي.أو.إل».

ومن أجل السطح البيني للاتصالات، فإن عامل الشكل الأولي الذي يدفعه «جيتس» ليس الهواتف الخلوية، أو حتى الكمبيوتر الشخصي للجيب، منافس «مايكروسوفت» لـ «بالم». وبدلاً من ذلك، فقد تنبأ بالرابح الذي سيمنح «مايكروسوفت» «الزبون الثري بقدر عالي» والذي تود بأن يكون وافداً جديداً، وهو «الكمبيوتر الشخصي بشكل قرص». ففي نظر «جيتس»، الناس سوف يأخذون touchpad لاسلكية تميز الكلام وكتابة اليد معهم أينما ذهبوا لتعمل كهاتف، ومتفحص، ودفتر

ملاحظات. حيث قال: «ما تراه بمراسلة فورية مع الأطفال هو بداية ذلك. إذ يستطيع الناس أن يتكلمون معك، ويشاركونك، ويدخلون لعشر دقائق، ويفعلون هذه الأشياء الحقيقية».

كما أن الأجهزة الهجينية المختلفة المخططة من قبل «سوني»، «هاني ويل»، و «سيمنس»، و «إنتل»، و «مايكروسوفت» لن تنطلق حتى عام ٢٠٠٢ كحد أدنى.

وفي خمسة سنوات، سوف تصبح «مايكروسوفت» في المركز. وسيؤدي ما يسميه «جيتس» «برامج الحاسوب الساحرة» إلى حدوث كل الأشياء الصحيحة، كما أكد لي، في الأجهزة الرقمية الأكثر والأوسع والتي تتكاثر في «سحابة» الخدمات الشبكية الأكثر فائدة. اما بالنسبة للعوائق المعقدة اليوم والعروض التجارية المحبطة، فإن الإجابة المدركة ستكون «بالطبع فقد حلت المشكلة»، كما قال: «كل تلك المواد. نحن. الصناعة. سوف تكون قادرة على القيام بعمل أفضل وبشكل مثير».

وبدلاً من «ويندوز» فقد استخدم «جيتس» التعبير التقني اللطيف «الزبون الثري». كما يلاحظ مدراء التنفيذ في «مايكروسوفت» بأن كلمة «ثري» هي أحد كلمات «جيتس» المفضلة. وهنا تعني برامج حاسوب متطورة تعمل على معالجة محلية على آلات قوية في أيدي المستخدمين النهائيين. وبالنسبة للطلبات على رسوم وفيديو معالج، صوت وكتابة مميزة، وإدارة لسلسلة من الأجهزة الرقمية الأصغر تعني معالجة كمبيوتر محلية، فسيحافظ «ويندوز» على أهميته. إذ قال: «جيتس» «بصرف النظر عن أي شيء يتعلق بـ «مايكروسوفت»، فسوف يكون هناك زبائن أثرياء بعد عشر سنوات من الآن، أو ٢٠ سنة من الآن».

فبالنسبة لـ «جيتس»، فلا تزال «مايكروسوفت» شركة «ويندوز». وفي عام ١٩٩٧، ثار غضبه في عرض لإستراتيجية «جافا» لـ «مايكروسوفت» «ألم يسمع أحد هنا عن «ويندوز» ؟ «ويندوز» هو موضوع هذه الشركة!». وفي عام ٢٠٠٠، كانت الإستراتيجية نفسها مع أن الرسالة كانت قد وسعت بصراحة لتتضمن أجهزة غير الكمبيوتر الشخصي، وبشكل متزايد خدمات برامج الحاسوب المنقولة عبر الإنترنت. إذ لم يعد «جيتس» يحلم بإنجاز «الفردية»، حيث كانت المنطقة المظلمة من «ويندوز» تمتص العالم الرقمي الكلي، فهو لا يزال يسعى وراء إعادة تكرار لإستراتيجيته المستمرة لـ «ويندوز في كل مكان».

إن إفراغ أسهم التكنولوجيا في تحول القرن أثبت فقط ما يفكر به «جيتس». فليس هناك زبائن كفاية لدعم كل التطوير المضاعف المستهدف في أسواق متواضعة نسبياً. وفي أواخر التسعينيات، خلقت إرادة وول ستريت ورأسماليو المجازفة لزيادة الاستثمار، انفجار البحث والتطوير، والفكرة المنتشرة بأن كل تكنولوجيا جديدة وشركة منطلقة بحرارة سوف تغير العالم، وهو ما يسميه «جيتس» «الهيكل غير العادي». لكن في المدى الطويل، ستعكس أسعار الحصص بأن «الحل المدمج يحمل قيمة».

إن الحياة الرقمية لمعظم الناس تتحول بقدر ما كانت هناك أجهزة رقمية قيد الاستخدام، فهناك سبب أكبر لوجود شركة مدمجة مثل «مايكروسوفت»، على حد قوله. إذ إن بضع شركات فقط قادرة بالمثل على إجراء رهانات تطوير وبحث كبيرة، وجمع فرق هندسية كبيرة،

والكتابة، والاختبار، وتصحيح ملايين من خطوط النظام، وربطها في مجموعات محزومة، وقيادة التوزيع حول العالم.

كما سيكون الدمج عبر أجهزة رقمية مختلفة قوياً كما كان الدمج عبر نماذج مختلفة من أجهزة الحاسوب للحواسب الشخصية، وهذا ما يعتقده «جيتس». فقد بدأ «ويندوز» ومن قبله «دوز» مبيعات PC العالية وحول الكمبيوتر الشخصي المتواضع إلى خطة عمل لأجل كل مهمة لعمل الحاسب. وبالمثل، ففي إلكترونيات واتصالات المستهلك، يعتقد أن خطة عمل برامج الحاسوب المهيمنة سوف تظهر في النهاية كطبقة برامج شائعة عبر أنواع عديدة من أجهزة الحاسوب، مانحة مطوري تطبيقات برامج الحاسوب خطة العمل الشائعة التي يحتاجونها لتحقيق كتلة حرجة.

كما بقيت القدرة على دمج النظام بعمق بذاتها تكتيك «مايكروسوفت» الأقوى. ومن وجهة نظر «جيتس»، فإن «ويندوز ٩٥» و«أوفس» ساعدا على قيادة دورة تبن ناجحة بشكل مدهش. من ثم ساعد دمج «ويندوز» ومستكشف إنترنت «مايكروسوفت» في ربح حرب المتصفح.

وفي الدورة التالية، تماماً عندما دمج «ويندوز» الكلاسيكي ميزات أي تطبيق كان مستخدماً من قبل نسبة كبيرة من مستخدمي PC، لذلك فإن خطة عمل الشبكة، سوف تدمج أي من الخدمات التي تستخدم من قبل نسبة كبيرة من المشتركين في الإنترنت.

وعندما تطور «مايكروسوفت» خدماتها الخاصة لخطة عمل الشبكة، فإن المدراء التنفيذيين سيقومون للمرة الثانية بإنجاز عروض تجارية بين

«العمل في كل مكان»، و «ويندوز» فقط. كما وقع اختيار «مايكروسوفت» على وضع متوسط . «Works Beston Windows» . الذي يقدم خدمة رئيسة كمرشد للخسارة لكنه يدخل تقييدات ليعيد الزبائن ثانية إلى «ويندوز». ويؤيد «جيتس» مثل هذه التقييدات في التخطيط لمبادرة الشبكة. حيث أخبرني «لقد قلت في الكثير من اللقاءات مع هؤلاء الشبان . لنسميها وجهة نظر «ويندوز» . «هيا نحتاج إلى هذه الميزات من أجل الزبون الثري. لدينا بعضٌ منها في الإصدار الأول، لكن المادة الجيدة حقاً هي في الإصدار الثاني».

تماماً مثلما يعالج «ويندوز» الكلاسيكي وظائف رئيسة مثل «الطباعة»، فإن «ويندوز» الجديد، بوساطة الخدمات الكبيرة جداً سوف يعالج «الحفظ» و «البحث» و «الشراء». فعل سبيل المثال، يخدم «باسبورت Passport» كبطاقة تعريف من أجل الاشتراك الأوتوماتيكي ليس فقط لمواقع «ويندوز» بل لمواقع شبكية أخرى ايضاً . وبالرغم من أن البعض من متصفحي الشبكة يذهبون إلى هناك مباشرة، لكن «باسبورت» هو أحد المواقع الأكثر ازدحاماً على الإنترنت.

وهناك خدمات أخرى مثلها قيد التطوير. بعضها تحت مبادرة تلقب العاصفة الماطرة Hailstorm . كما ستتعقب خدمة «الدليل Directory» الناس والآلات والمصادر . وستقدم خدمة «الملتقى Rendezvous» تنسيقاً حقيقياً للآلات تماماً كالناس. بينما تعمل خدمة أخرى كغرفة مقاصة لإدارة الحقوق الرقمية للموسيقى، والأفلام، والملكية الفكرية لجميع الأنواع.

وبالنسبة لكل الخدمات، فإن البرمجة من أجل الزبون الثري ـ «ويندوز» ـ يجب ألا تكون مختلفة عن البرمجة من أجل الخادم ـ وهو أيضاً «ويندوز». كما يريد «جيتس» طريقة واحدة يمكن أن تستخدم من قبل كل منتجاته، تحقق كتلة حرجة، وتعمل أفضل مع «ويندوز». أما من أجل بناء أسطح بينية للمستخدم، فهو يريد تكنولوجيا أشكال «مايكروسوفت» الموحدة لتعمل بشكل مماثل على الزبائن الأثرياء وبرامج الخادم القوية. بينما يريد من أجل حفظ واسترجاع البيانات من الأقراص الصلبة المحلية أو مخابئ الشبكة السرية، تكنولوجيا موحدة للخزن في «مايكروسوفت». أما من أجل تبادل أهداف برامج الحاسوب، فهو لا يزال يفضل استخدام تكنولوجيا كوم COM المربوطة بإحكام عند الإمكان.

والأهم من ذلك، أن «جيتس» يريد قاعدة نظام موحدة من أجل «ويندوز». وقبل أن تقلع حلقة المردود الإيجابي الكبير حقاً، تضطر «مايكروسوفت» لجمع «ويندوز إن تي» الذي يزود «ويندوز ٢٠٠٠» بالطاقة مع النظام الأقدم الذي يمتد من «ويندوز ميلينيوم اديشن Windows Millennium Edition» حتى «ويندوز ٩٨، ٩٥، ١٠٣»، وحتى «إم.إس-دوز». ولم تكن الشركة قادرة بعد على جعل «ويندوز إن تي» متلائماً بشكل كاف مع التطبيقات الأقدم والأجهزة الملحقة لتقديمه للمستهلكين في المنزل. حيث أن سعيه لمدة قرن من أجل «ويندوز في كل مكان» كان قد أجل. وعادت «مايكروسوفت» إلى جداولها التي لم تنته بعد حالما ربحت حرب المتصفح. فقال «جيتس»: «قلنا لـ «ويندوز» أن هدفك هو الوصول إلى قاعدة النظام الجديدة هذه». لقد ربط جهد توحيد النظام مصادر مهمة يمكن أن تكون قد

انتشرت في مكان آخر. لكن «جيتس» علم أن قاعدة النظام القديمة لم تكن لتؤدي بالشركة إلى حيث ينبغي. فقد تعرقلت «مايكروسوفت» بامتلاك خطتي عمل، ساريتي المفعول، مرتبطين ببعضهما بشكل سيئ. وقد جعل الانقسام كل مبادرة أخرى أكثر تعقيداً.

أما بالنسبة لألتشن، فالفشل في توصيل قاعدة نظام «ويندوز» موحدة كان تفككاً مزعجاً وتخلفاً عن جهد «ويندوز ٢٠٠٠» الهائل، وهو على اي حال صميم مهنته، ومساهمته في التكنولوجيا. ثم عاد ليعمل في «ويندوز إكس بي XP»، في وقت كان يسمى فيه سرياً «ويستلر Whistler»، وهو نظام تشغيل يرتكز على «ويندوز ٢٠٠٠» الذي يمكن أن يُعَدَّ في النهاية بسيطاً وملائماً كفاية ليسوق للمستهلكين المنزليين.

وقبل بضعة أشهر من رؤيتي لـ «جيتس»، دعاني ألتشن إلى العشاء في منزله. فقد كان سيغادر مع زوجته «كاثرين» وابنه الذي يبلغ من العمر سنة واحدة، تقريباً في إجازة استراحة لمدة أربعة أشهر. ليمضيها في الإبحار في البحر المتوسط. فقد كان المنزل الحجري الباروني في المنحدر فوق البحيرة بين مشهد لبقعة دائمة الخضرة عبر بحيرة واشنطن، في الطريق إلى «مايكروسوفت». حيث بالكاد تسمع ضجيج حركة المرور. وفي الصيف تحمل النسمة السائدة الصوت جنوباً.

لقد اراد الزوجان «ألتشن» أن يعيشا في جهة سياتل بدلاً من الجماعات المائية الأرحب في جهة الشرق من البحيرة. وقد احبت «كاثرين» الشوارع المتعرجة في «لوريلهورست Laurelhurst»، نفس المكان الذي ترعرع فيه «جيتس»، حيث يمشي الناس بعد الغداء ويلعب

الأطفال في الخارج. أما بالنسبة لـ «التشن» فقد كان الولع بالموسيقى، جهة سياتل، أقرب إلى النوادي والإطلالة المائية، وأمتع تماماً.

وبعيداً جداً عن الكوخ الموحل في فلوريدا الذي ترعرع فيه «ألتشن». فقد كان منزلهم الذي بني في عام ١٩٢٥، يحمل ملمساً اوروبياً بسيطاً بأروقة طويلة بأراض رخامية وأسقف عالية. لكن غرفة «ألتشن» المفضلة هي الأصغر والأكثر ذعراً، وهي استديو الموسيقا الذي يواجه المياه.

كان «التشن» يعزف على البوق في أسطوانات عدة في شبابه. وهو الآن يحلم بإنتاج أسطوانة من عمله على الغيتار. واختار الغيتار الجديد المفضل من مجموعة الغيتارات الكهربائية، من صناعة «بول ريد سميث» مع تنين أم اللؤلؤ مرصع ينطوي حول العنق. وكان قد صنع من أجل «سانتانا»، أسطورة الروك، التي منحته لـ «جيتس» في حفل في سان فرانسيسكو عشية انطلاق «ويندوز ٢٠٠٠» . حيث أقامت «سانتانا» حفلاً موسيقياً للمعونات المالية برعاية «مايكروسوفت». لكن «جيتس» لا يجيد العزف على الغيتار ولذلك قدمه لـ «التشن» الذي كان يعلم ما يفعل به.

وعندما زرته كان «ألتشن» يعمل على أغنية «آيدان» من أجل ولده. وعندما بدأ نغمه القصير الممدد، اغلق عينيه وأراح جسده وكأنه يتخلص من توتره. وكان «ألتشن» مبتعداً. كما يرجع العديد من مبرمجي برامج الحاسوب للموسيقى، والموسيقيين لبرامج الحاسوب، ويمتلك كلاهما أسساً ضمنية في الحساب والمنطق. ولكن «ألتشن» لم يكن له صلة بذلك.

فقد قال: «أنا لا أفكر فيه بلغة الحساب والمنطق أو شيء من هذا. فهو فقط طريقة للتعبير عن نفسك بأسلوب مختلف».

لقد شعر بالخجل في الفترة التي خطط فيها لبقائه في «مايكروسوفت». فقد تعهد على الأقل بإنجاز «ويندوز إكس. بي». وفي النزاعات داخل «مايكروسوفت»، كان لا يزال يلعب دوره كصقر «ويندوز»، مع أنه عندها كان نوعاً ما متعباً. فلقد كره بأن تأخذ المناقشة شكل «ويندوز» مقابل الإنترنت. فقد كان أحد المدافعين الأولين في «مايكروسوفت» عن «تي. سي. بي/آي. بي»، البروتوكول الأساسي لاختبار «ويندوز». ولم يكن أبداً عاشقاً لـ «ويندوز» بحد ذاته، طالما أن أي شيء جيد يفكك «ويندوز» يصنع من أجل العائدات التي كان يتوقعها المساهمون.

فقد أخبرني «الأمر يتعلق بامتلاك عمل حيوي من أجل وهبه. فهذه إستراتيجية كاملة».

وعندما انتهى النزاع الدهري بالتخطيط لمبادرة الشبكة، اعترف «ألتشن» بأن «مايكروسوفت» كانت قد وقعت في مأزقها القديم. فقال: «لقد أصبحت الأمور مضطربة تماماً في الداخل. وقد أرفع يدي وأقول: (هل يمكنني أن أتحدث عن العائدات لدقيقة؟)». لقد كان العرض في منتدى عام ٢٠٠٠، على حد قوله، عاماً جداً أو نظرياً حتى استطاع الناس أن يقرؤوا فيه ما أرادوا رؤيته».

أراد «ألتشن» ببساطة أن تحسن «مايكروسوفت» أحد امتيازات المنتجات العظيمة في التاريخ، «ويندوز»، عن طريق حفظ الابتكارات من أجل إصدار تالٍ للمنتج. وكانت الطريقة الوحيدة لتجاوز مقاومة الزبائن

للارتقاء - كما قال - هي بجعل الإصدار التالي حقاً أكثر إقناعاً من الإصدار القديم. فإذا اقترضت الابتكار من الإصدار التالي وقدمته لمستخدمي الإصدارات السابقة مجاناً، فسوف تقضي على الحافز للارتقاء.

وعلى سبيل المثال، إن الفريق الذي يبني «ويندوز إكس.بي» كان يضيف تكنولوجيا من أجل كفاءات الصوت والفيديو المحسنة. وقد اقترح بعض المدراء بأن يقدم نظام الزبون أيضاً من أجل إصدارات سابقة لـ «ويندوز»، القاعدة المدخلة من المستخدمين. وناقشوا بأن التوزيع المجاني قد ينتج شعبية لميزة جديدة بتمكين ملايين المستخدمين بسرعة من الاستفادة من تلك الميزة.

وقد أخبر «ألتشن» المحامين الذين يأيدون مجانية البرامج «لا تأتوا حتى إلى الاجتماع. فإذا قدمنا برامج الحاسوب بشكل مجاني وشغلنا الخدمة مجاناً، فكم سنجني من المال؟ هذه ليست أمور عويصة؟».

لم يكن لدى «ألتشن» استخدام من أجل ملحقات مجانية. فقد عارض فتح خدمة دليل «دوت نيت (Net.)» الجديدة للمستخدمين، لنقل، لـ «لينوكس» أو حتى إصدارات سابقة من «ويندوز» بدون الحصول على مقابل. وبذلك سيصبح تشغيل الخدمات مكلفاً. فقد أراد أن يوضح للمستخدمين بأن عليهم أن يرتقوا إلى «ويندوز إكس.بي» قبل أن يتمكنوا من الاستفادة من الخدمات الجديدة المطورة.

كما أن الفائدة بالنسبة للمستخدمين هي دمج أكثر استمراراً. ولكنه لا يعني ببساطة كلمة «متضمنة معها» كما يفسر بعض الناس وضع «مايكروسوفت» بل يعني مفاهيم أقل، وخطوطاً أقل للنظام، وأبسط.

يَعُدُّ «ألتشن» الخدمات الجديدة ببساطة جزءاً من «ويندوز» في نفس الإحساس الذي عَدَّ فيه متصفح الشبكة قبل ثلاث سنوات ببساطة جزءاً من «ويندوز» كذلك.

فقد ظَلَّ مقتنعاً بأن إستراتيجية الدمج العميقة، عندئذ كما كانت في عام ١٩٩٧، هي الطريقة الأفضل للاحتفاظ بعائدات «ويندوز» ويمكنه الدفاع عنها أكثر قانونياً.

ولكن «ألتشن» ما يزال حزيناً بسبب المحاكمة. فقد تمنت «مايكروسوفت» أن يقنع انفعاله الواضح وشدته الصلبة القاضي «جاكسون» بأن أفعال «مايكروسوفت» كانت تأدية لوظيفة سليمة لشركة منافسة. كما كان «بويز» أيضاً قلقاً بشأن ذلك.

وبعد اليوم الأول لـ «ألتشن» في الشهادة، وجد بويز تناقضات في عرض الشريط المسجل لـ «ألتشن». ولمدة يومين، كان قد علق الدليل المشتبه به حول عنق «ألتشن». وعندما خرج «ألتشن» من الشهادة، كان متعباً وشاحب اللون. وبعد عدة أشهر، كان «ألتشن» لا يزال غاضباً لأن أغلبية الضربات العائدة من بحث الشبكة تحت كلمة «ألتشن» خصت الشريط المسجل الفاسد.

لقد كانت الكارثة فقط تشويشاً للابتعاد عن التناقض الحقيقي الذي عرقل مصداقية «ألتشن». فلم يكن قادراً على شرح إستراتيجيته ووضعه القانوني علناً بدون التعريض بالنزاعات على السلطة داخل «مايكروسوفت» وأعماق اضطرابها الداخلي. ولأسبابهم الخاصة، فقد كان مدعوو الحكومة بشكل مماثل مشمئزين من اكتشاف معنى الانقسام

بين فريقي الإنترنت و «ويندوز». فقد خشوا بأنهم قد يضعفوا قيمة الدليل على رسائل «ألتشن» الملتهبة بالبريد الإلكتروني. وقد منع هذا التواطؤ الذاتي والشاذ بين المدعى عليه والمدعي أحد التهديدات الأكثر أهمية لقصة «مايكروسوفت» من أن يتم الإعراب عنها في المحكمة.

لم يعتذر «ألتشن» أبداً بعمله في عام ١٩٩٦ و١٩٩٧ على إجبار «جيتس» على صنع خيار بين إستراتيجيات «مايكروسوفت» الداخلية المتناقضة. ولمدة سنتين كان «جيتس» قد اتبع «الاثنتين». لكن الوقت كان قد حان «للاختيار بين إحداهما». كما اعتقد «ألتشن» بأن التهديد المنافس لـ «ويندوز»، لم يأت من نيتسكيب أو «جافا» فقط لكن أيضاً من فريق الإنترنت الخاص لـ «مايكروسوفت». فقد كان مهندسو «مايكروسوفت» جيدين حتى ربما يكونون رابحين. لكن نجاحهم في بناء خطة عمل للإنترنت بدون روابط محكمة لـ «ويندوز» قد يكون قد أضعف مصدر العائدات والفوائد التي تستند عليها بقية «مايكروسوفت».

كما يتمنى «ألتشن» فقط لو كانت «مايكروسوفت» قد تبنت إستراتيجيته بشأن المتصفح «ويندوز فقط» منذ البداية. كما أذعن مسؤولو وزارة العدل أنه ربما كان بالإمكان أن تجعل المقاضاة أكثر صعوبة. فإن مثل هذه الإستراتيجية قد تكون لا زالت حتى ذلك الحين تثير مواضيع مقاومة للتروستات، لكن ربما كان إثبات الانتهاكات حتى أكثر صعوبة، على حد قولهم.

وقال: «ألتشن» «الحقيقة هي أنني اعتقدت دائماً بأننا لا نحتاج أن نتبنى أو نقوم بعض الأدوار التي فعلناها. ربما كانت إستراتيجيتي مختلفة تماماً».

أما عندها، فقد ترقبت الشركة على الأقل إرجاءً جزئياً لتنفيذ الحكم من محكمة استئناف الولايات المتحدة لمقاطعة كولومبيا. ففي قضية الحكم القاضي بالإجماع السابقة، كانت محكمة الاستئناف ذاتها قد وجدت لصالح «مايكروسوفت»، حكماً بأن دمجها لمستكشف إنترنت و«ويندوز» يلتقي بالعبء القانوني لتقديم «منافع معقولة» من أجل الزبائن. وخلال يومين من المناقشات الشفهية في شباط ٢٠٠٠، عبر فريق محكمة الاستئناف المؤلف من سبعة قضاة عن ارتياب عميق بقضية الحكومة. وانتقد القضاة القاضي «جاكسون» إذ تكلم بصوت مرتفع للصحفيين قائلاً بأنه كان قد أوحى بانحياز واضح ضد «مايكروسوفت».

لقد كان «ريتشارد أوروسكاي»، أحد محامي «مايكروسوفت»، واثقاً للغاية بنتيجة الإجراءات حتى أنه تخلى ذات مرة عن وقته المخصص ليدفع باكتشافات «جاكسون» بأن الشركة كانت قد حاولت احتكار سوق متصفح الإنترنت. وقد بدا عرض الاتهام بأن «مايكروسوفت» تصرفت للحفاظ على احتكارها لنظام التشغيل الأكثر احتمالاً. فإذا لم تقدم محكمة الاستئناف برهاناً كاملاً، سيكون لـ «مايكروسوفت» فرصة للمفاوضة على استقرار مؤيد مع إدارة بوش الجديدة، بالرغم من أن الولايات التسع عشرة التي تقف في جانب الادعاء مع وزارة العدل لاتزال تحسن استعمال قوة مهمة لعرقلة أي اتفاق.

لكن حتى لو أثبت قرار «جيتس» في النهاية إمكانية الدفاع عنه قانونياً، فإن الأذى قد أصاب «مايكروسوفت»، على حد قوله. فمهما كانت نتيجة الاستئناف، كما أخبرني، فقد أذت المحنة معنويات موظفي «مايكروسوفت»، تركيز مدرائها التنفيذيين، وعلاقاتها مع باقي الصناعة.

وقال: بأسى «كان بإمكاننا ان نفعل الأمور بشكل افضل. هل كنا حقاً مضطرين لوضع أنفسنا في هذا المأزق».

### الانصراف Letting Go

وإن بدت «مايكروسوفت» بين عامي ١٩٩٧ و٢٠٠٠، تحاصر نفسها، فإن الإدراك المتأخر قد يوحي تماماً بالعكس: وهو أن تلك الفترة كانت عندما بدأت «مايكروسوفت» ما يسميه مارتيز «التجربة العاطفية المريحة لاستلهام عميق بأننا يجب أن نتقدم في ذلك».

من «سيلفربرغ» و «سليفكا»، إلى «بوسوورث» و «باولي»، إلى «مارتيز» و «بولمر»، وأيضاً إلى «جويل كلين» و «ديفيد بويز». فهذا كله تعاقب من الأشخاص الذين ناضلوا لتحرير الحبال المتشابكة التي أربكت «مايكروسوفت». وقد كانت بعض النزاعات قد ربحت وخسر بعضها الآخر، لكن عبر الوقت تم الإفراج عن «مايكروسوفت».

إن قيد «مايكروسوفت» في البنية التحتية الرقمية، فيما لو كان لديها شيء من هذا، كان قد كسر. وربما تعزز «مايكروسوفت» أيضاً جموداً قانونياً وشفاء لأعمالها. لكن الصناعة كانت قد تقدمت.

وكما اقترح مدعو الحكومة، فإن العلامة الأولى لتآكل احتكار «مايكروسوفت» تظهر من انخفاض احتياطيات ربحها. ففي نهاية ٢٠٠٠، كانت الأرباح لا تزال مذهلة، لكنها بدأت تنخفض. وكان ذلك كفيلاً بإقناع وول ستريت بأن مناعة «مايكروسوفت» كانت قد اخترقت. وكان الهبوط في سعر أسهم الشركة يسبق هبوط السوق الأوسع ويعكس، على الأقل جزئياً، خسارة الاحتكار التي كان السوق قد فرضها سابقاً.

ولقد استفاد حلفاء «مايكروسوفت» حتى في صناعة الكمبيوتر من نطاقهم الأوسع. فبدون علاقات رسمية، خدمت المحاكمة المقاومة للتروستات كاختبار لقوة احتكار «مايكروسوفت». مقيدة أيدي الشركة بينما أسس المنافسون، وبشكل عام، برامج حاسوب ذات مقاييس ومصادر مفتوحة جذوراً عميقة. كما كان التمرد خلف الكواليس من قبل صناع PC الذين كانوا قد اشتكوا للحكومة عن تكتيك «مايكروسوفت» العنيف لكنهم رفضوا أن يشهدوا، أفضل مثال على ذلك. حيث إن لـ «جيت أوي Getaway» الآن علاقات أساسية مع «إي.أو.إل». وقد استثمر شركاء «مايكروسوفت» الأقرب ومن بينهم «ديل» و «إنتل»، في شركات تشغيل مرتكزة على «لينوكس»، وقدم العديد من صناع PC بعض حواسبهم مزودة بنظام تشغيل «لينوكس». وقد يقول بولمر عن استثمارات «لينوكس» فقط «أنها ليست مفيدة». كما تظهر دراسات «مايكروسوفت» الخاصة المتعقبة بأنها ستستمر في خسارة إخلاص المطورين، الذين دعموا برامج حاسوب ذات مقاييس مفتوحة وحتى ذات مصدر مفتوح. وحتى «جافا»، التهديد الذي كبحته «مايكروسوفت» تقريباً في عام ١٩٩٧، يبدو وكأنه وصل إلى كتلة حرجة كبيئة برمجة مقصرة من أجل تطبيقات الشبكة المرتكزة على الخادم.

لقد حرر نجاح «ويندوز» الكبير صناعة برامج الحاسوب من الحاجة لخطة عمل ضخمة واحدة. فقد أصبحت الحواسب الشخصية جزءاً أصغر من عالم أكبر من ملايين الأجهزة الرقمية وكلها موصولة بشبكة كلية

بواسطة مقياس صناعي جديد، وهو بروتوكول الإنترنت الذي لا تسيطر عليه أي شركة. وأصبحت «مايكروسوفت» نجماً لامعاً لكنه متلاشٍ في كوكبة أكبر، ولم يعد بعد مركز الجاذبية لعالم برامج الحاسوب.

وربما يمكن أن يعذر «جيتس» بسبب تمسكه بأفكاره الأصلية، لتطوير برامج حاسوب منخفضة السعر وعالية الحجم منفصلة عن أجهزة الحاسوب. لكن تماماً مثلما قدمت طريقة «هنري فورد» «أي لون ما دام اللون الأسود» للسيارات سبيلاً لاستراتيجيات انقسام السوق لـ «ألفريد سلون» صاحب شركة «جنرال موتور»، فإن طريقة جيتز «حجم واحد يناسب الكل» دامت أكثر من عدم فائدتها الطبيعية.

وهكذا أصبحت قابلية التشغيل المتبادل الإستراتيجية الرابحة بدلاً من التقييد.

كما كان «جيتس» قد استخف بمقدار السرعة التي تعاد فيها صياغة الأحكام المتعلقة ببرامج الحاسوب من قبل الأوامر الرسمية الجديدة التي تصدر عن الاتصال العالمي للشبكة. لكنه حالما «حصل عليها»، بدأ يتخذ خطوات تصفية تجاه هذه المبادئ الأربعة الرئيسة. بسيطة، ومرنة، ومتغايرة الخواص، ومربوطة بشكل حر.

هذه الأوامر الرسمية ستكون مفتاحاً رئيساً لنجاح مبادرة «مايكروسوفت» الجديدة «دوت نيت (Net.)». إذ يدعم «جيتس» الأشياء الجديدة. حيث لـ «ويندوز إكس بي» سطح بيني جديد للمستخدم بدأ أخيراً بترك سطح مكتب «ويندوز» وراءه، ومع «اكس.إم.إل»، سيكون أسلوب بناء جديد مربوطاً بشكل حر لقابلية التشغيل المتبادل. إذ إن

الانتـقـال: إلى سطح بيني جـديد للمسـتـخـدم يمكن أن يتـرك «مايكروسوفت» غير حصينة لعروض بديلة من المنافسين. كما أن اختيار طريقة النص البسيطة لـ «إكس.إم.إل» لوصل الحواسب تضعف العديد من الاستراتيجيات التي تبناها «جيتس» مؤخراً في عامي ١٩٩٩ و١٩٩٨ لإرشاد الزبائن إلى بيئة كلية لـ «مايكروسوفت».

أما بالنسبة لـ «جيتس»، فقد كان الانفتاح كل ما يتعلق بالتوقيت. كما كانت قابلية التشغيل المتبادل بين الحواسب التي ليس لديها علاقة مؤسسة مع بعضها والتي لا تشترك ببرامج حاسوب مشتركة. جوهر مرتبط بشكل حر. ولا تزال مصدر لعلم الحاسوب الأكاديمي لسنوات. وأخبرني «جيتس» في مقابلتنا «لكن السوق لم يكن بحاجة إليها. إلى أن حصلت على «إكس.إم.إل» كمقياس، وإلى أن وصل الإنترنت، باستخدام لغة البرمجة HTML من اجل العرض، إلى كتلة حرجة، وإلى أن حصلت على هذا الشكل الجديد من التجارة الإلكترونية، فلم يحتاجها الناس بالفعل. اما الآن فهم بحاجة إليها».

وستعمل النزعة تجاه قابلية التشغيل المتبادل في صالح «مايكروسوفت» على حد قوله. كما أن قابلية التشغيل المتبادل هذه تحطم الجدران بين أنظمة الكمبيوتر. ولذلك يصبح الرابح هو المزود الذي يقدم الأداء الأعلى مقابل كل دولار. كما تسمح إستراتيجية السعر المنخفض والحجم العالي لـ «مايكروسوفت» بعرض أداء/سعر أفضل من بائعي الحاسبة الالكترونية الضخمة مثل «آي بي.إم» وباعة «يونيكس» مثل «سان»، كما قال «جيتس». كما أن برامج الحاسوب الحرة مثل

«يونيكس» التي تعمل في أجهزة الكمبيوترات الشخصية رخيصة الثمن، قد تعرض سعراً أقل من «مايكروسوفت»، لكن بوضع ذلك جانباً، قال «جيتس» «نحن الرابحين عندما تنجح قابلية التشغيل المتبادل. إذ أن قابلية التشغيل المتبادل ستنجح لأن العالم حصل على «إكس.إم.إل» والأدوات. وكان من الطبيعي أن يحدث ذلك على أي حال. لكنه يفضلنا حقاً عندما تنطلق قابلية التشغيل المتبادل».

كان كل شيء يتعلق بالتوقيت. فبدلاً من جعل سطح المكتب القديم الطراز بشكل أقراص ببساطة، على سبيل المثال، كانت «مايكروسوفت» في عام ٢٠٠١ مستعدة لتقديم سطح المستخدم البيني الجديد وتشجيع المطورين على استخدامه بدلاً من هيكل «مايكروسوفت» القديم. كما عمل «جيتس» بنفسه على قوة مهمة «دوت نيت» التي اجتمعت أسبوعياً لإعادة الاستثمار «للهيكل» الذي كان الجائزة المبتغاة في العديد من تنافسات «مايكروسوفت» الداخلية. ولقد كان استبدال سطح مكتب «ويندوز» البالي لأمد طويل هوى العديد من الناس في «مايكروسوفت». كما سادت الشبكة بجزء كبير لأنها قدمت سطحاً بينياً للمستخدم أكثر ذكاء وسهولة. وفهم الناس بسرعة قيمة أزرار «العودة إلى الوراء Back» و «الصفحة الرئيسية Home»، بين ميزات المتصفح الأخرى. وكانت «مايكروسوفت» قد حاولت ولكنها أخفقت بشكل كبير في نقل مهمات سطح المكتب القديمة ـ تطبيقات الفتح، وملفات الإدارة ـ إلى سطح بيني جديد للشبكة. وقد رفض المستخدمون ذوو الخبرة أي تغيير ببساطة لأنه كان غير مألوف. ومرة ثانية، قلصت «مايكروسوفت» بخدمة قاعدة

زبائنها الموجودة، قدرتها على الابتكار. وحافظت الشركة على سطح مكتب «ويندوز» القديم أطول بكثير من حياتها المفيدة.

كما قال: «ستيف كابز»، وهو لاجئ من شركة «آبل كومبيوتر الذي عمل على السطح البيني الناجح المذهل لـ «ماكينتوش» كما عمل على الكمبيوتر المحمول الفاشل لـ «نيوتن Newton»، «لقد مضت أيامها». فقد دافع عن ترك سطح مكتب «ويندوز» في الوقت المناسب من أجل «ميلينيوم إديشن Millennium Edition» (الذي يدعى ايضاً «ويندوز مي Windows Me) وهو خليفة لـ « ويندوز ٩٨». لكن هذا لم يحصل. فقد قال: «إنها الشركة الأكثر نجاحاً في التاريخ التي تقوم بالشطب. ولذلك هناك ميل للاستمرار في الشطب. ومن ثم يأتي شخص فظ مثلي يتدخل ويقول: عليكم أن تغيروا كل شيء. فيجيبون: أنت صنعت «نيوتن»، عار عليك).

كان الطريق للخروج من الورطة الربط الحر مرة أخرى. فقد استطاع هيكل «ويندوز» القديم أن يستمر في إنجاز مهام نموذج «ويندوز». وقد يعالج السطح البيني الجديد للمستخدم الاستخدامات الجديدة للكمبيوتر ـ البريد الإلكتروني، والمراسلة، والصور، والموسيقى، وما شابه. وقال لي «بل»: «هذه حركة نموذجية جذرية. من المهم أن تعمل على منتج مثل هذا، لأنك تحصل على غطاء فارغ من الورق. لكنه مروع لأنك تعلم بأن تاريخ الشحن سيأتي بعد سنوات وتتساءل فيما إذا كان هذا سيصل إلى كتلة حرجة».

في الوقت الذي كان فيه «جيتس» مستعداً للرهان على شيء ما جديد، على أي حال، كان العديد من الناس الذين كان يعتمد عليهم لإنجازه سابقاً قد قرروا أن يتركوا الشركة تناضل من دونهم من أجل ذلك.

ومثل المفهوم القديم لبرامج الحاسوب، فإن النموذج التنظيمي المربط بإحكام لـ «مايكروسوفت» ذاتها لم يستطع أن يحقق أهمية بالغة.

كما سماهما «مارتيز» متعادلين في خريف ٢٠٠٠. وكانت زوجته عالمة النفس قد شخصت بأن «مارتيز»: «ممكّن» لبعض العادات الأسوأ لكل من «جيتس» و «بولمر». وبالنسبة لكل منهما، فكل فكرة كانت الشيء المبتذل الذي لم يسمعا به أبداً. بينما كان عمل «مارتيز» أن يختار أحد الأشياء المبتذلة ويجعلها تعمل. وقد تحول الخوف على سلامة الشركة إلى إنذار بخطر كاذب على إحساس «مارتيز» المضاعف بالفناء. فقد بدأت مكافحة صناعات أوامر «مايكروسوفت» المتناقضة في إستراتيجية متماسكة فجأة أقل إكراهاً.

وفي أيلول ٢٠٠٠، بعد ثلاثة أشهر من العرض العام لإستراتيجية «دوت نيت» في حدث منتدى عام ٢٠٠٠، تابع خطة المغادرة التي بدأها أولاً قبل أكثر من سنة. وكان مستعداً لإمضاء وقته في مزرعته في زامبيا مع عائلته.

لقد حذر «مايك ماربليز»، الذي كان قد تقاعد من «مايكروسوفت» قبل ذلك بعدة سنوات، «مارتيز» بأنَّ يلطف توقعات زوجته. فكان عليه أن يوضح، كما قال «ماربليز»: بأن مغادرة «مايكروسوفت» لم تكن تعني بأنهم سوف يذهبون إلى فلورنسا للجلوس ومشاهدة غروب الشمس.

فخلال بضعة أسابيع من مغادرته، كان «مارتيز» وزوجته بالفعل في فلورنسا، لا يعلمان شيئاً سوى مشاهدة غروب الشمس الرائع بسعادة. واستمرت «مايكروسوفت» بتسمية «مارتيز» مستشاراً لكنه في الواقع بمجرد مغادرته، كان يعامل على هذا الأساس.

كان «مارتيز» متفائلاً بحذر بمساعدته على إدخال «مايكروسوفت» في الاضطراب الذي شلها. وكانت المناقشات عندها حول كيفية التنفيذ أكثر من التفكير بما يفعلون. «ليس هناك مخطط واضح هنا لاتباعه» كما أخبرني بعد بضعة أسابيع قبل أن يعلن مغادرته. «لقد أخطأنا حقاً معاً ونسعى للإصلاح».

وكانت أسباب «بوسوورث» لترك «مايكروسوفت» أقل أيديولوجية وإستراتيجية من كونها أسباب مزاجية. فلم يكن فريقه لـ «إكس.إم.إل» المعارض للأخطاء الشديدة فقط قد حمى التكنولوجيا داخل «مايكروسوفت» بل روجها أيضاً. وكان لا يزال هناك سنة في اتفاقه على الحرية المضمونة لمدة ثلاث سنوات، لكنه كان مرة أخرى مستعداً للتقدم. فلم يعد مستمتعاً في العمل. والتمس «جيتس» من «بوسوورث» تقريباً في نهاية عام ١٩٩٩: «لا تغادر الآن، نحن نراهن تماماً على أسلوبك في البناء».

علم «بوسوورث» بأن ذلك يعني أن أحد تحركات «مايكروسوفت» الشديدة ستجري غالباً مجراها. فقد كانت «مايكروسوفت» تجهز جهد «إكس.إم.إل» ليتضمن أكثر من ٢٠٠٠ شخص. وقد فضل «بوسوورث» أن يقود فرقاً تضم الكثير من الناس، ولكن ليس المئات أو الآلاف. فقد

علم أنه لا ينجح في إدارة فرق كبيرة. ولن يكون سعيداً «كمهندس معماري» ببساطة يتطفل من الخطوط الجانبية.

ومرة أخرى كان لدى «بوسوورث» بديلاً في ذهنه. فقد أخبر «جيتس» و «بولمر» ما قد يستغرق إقناعه لتعقب أفكاره داخل الشركة. فقد أراد أن يحول مبادرته لـ «إكس.إم.إل» إلى خدمة تعالج كل التعقيد خلف الكواليس ليسمح للشركات بالاستفادة من «إكس.إم.إل». فقد اقترح بأن تمضي «مايكروسوفت» معه مناصفةً في شركة تشغيل داخلية.

كما كانت الشركات الأخرى تجرب «الاستثمار»، أو تمويل رأس المال المجازف الداخلي. فقد خدم تمويل مجازفات جديدة من قبل الموظفين الغرض المشترك لكسب حق الوصول المبكر للتكنولوجيات المبتكرة وفي نفس الوقت الحفاظ على بعض الموظفين الأكثر التزاماً دون المغادرة كلهم مع بعضهم. ومثل العديد من ملتزمي «مايكروسوفت» الضجرين، فلم يصرح «بوسوورث» عن أي رغبة بإيذاء «مايكروسوفت»، التي تعاملت معهم بشكل جيد جداً. لكنه يقول بأنه كان يفضل لو أنه بقي في «مايكروسوفت»، بدافع الولاء والعاطفة.

لكن كان هناك ما حطم للاتفاق. لقد أصر على الحرية الكاملة لاستخدام التكنولوجيا التي يعتقد بأنها الأنسب، حتى لو كان ذلك يعني، لنَقُل، تجاوز «ويندوز ٢٠٠٠» أو قاعدة بيانات خادم «إس كيو.إل SQL» لـ «مايكروسوفت» لمصلحة خادمي «سان»، أو نظام تشغيل «لينوكس»، أو قواعد بيانات شركة «أوراكل».

لكن «جيتس» رفض. فلم يكن هناك من سبيل ليقبل بمثل هذا الشرط. ولم يكن «بوسوورث» المطور الأول الذي يأتي إليه مقترحاً «إعطاءه الحرية» لتعقب طريقة تبدأ من الصفر متعارضة مع باقي خط منتجات الشركة.

ولهذا سأل «جيتس» في مقابلتنا «إلى أي نهاية. قد يكون ذلك ممتعاً؟ أو إلى أي نهاية علينا فعل الصواب من أجل المستخدم النهائي. فلا تستطيع شحن منتج بسطح بيني مختلف للمستخدم. لقد أراد أن يكون لـ «إكس.إم.إل» تنظيم خاص به وأمور خاصة ولهذا يجب أن تتعلم السطح البيني المختلف للمستخدم. ولا أحد يهتم بهذا».

وكان لا يزال العمل الذي يريد «بل جيتس» بأن يفرض دمج خط منتج «مايكروسوفت». فلم تكن «مايكروسوفت» تكتلاً أو شركة ملكية تكون فيها الأجزاء غير متصلة ببعضها. ولم تكن حتى كعملية تصنيع، حيث يمكن للأجزاء والتجمعات الفرعية أن تتبع من مزودين آخرين.

كما قال: «يمكن أن يكون ذلك جيداً للغاية، لكن بلغة السطح البيني للمستخدم، فإن الإدارة، والضمان، والدمج الذي تجتمع فيه كل الأمور، هي أمور تتعلق بتقنية حديثة جداً. أنت لا تبني ذلك إلا بوجود الكثير من الناس الأذكياء جداً هُنا الذين يريدون أن يشتركوا في صناعة برامج حاسوب بحجم عالٍ جداً».

وبدأ المطورون يرحلون فجأة بشكل انفرادي وجماعي. قد تكون «مايكروسوفت» قد أسهمت مالياً في التوسعات من قبل موظفين سابقين، معتمدة على الألفة التي كانت لدى الخريجين مع تكنولوجيات

واستراتيجيات عمل «مايكروسوفت» لإنشاء شبكة من الاتحادات المرتكزة على خطة عملها. وربما أعطى ذلك لـ «مايكروسوفت» مصلحة في القيمة الجديدة التي يتم خلقها. وبدلاً من ذلك، وفي استثناءات نادرة، فقد عاملت «مايكروسوفت» المرتدين بعداوة. كما اختارت «مايكروسوفت» الطريقة الثقيلة الوطأة لجهد «بوسوورث» الجديد. إذ أن «بوسوورث» و «رود تشافيز»، الذين كانا قد عملا مع بعضهما في مشروع «تريدنت» ومشاريع أخرى، أسسا شركتهما الجديدة خلف سوق تسوق في ريدموند، على بعد أقل من ميلين عن حرم شركة «مايكروسوفت». لقد ساعدت سمعة «بوسوورث» الشركة الجديدة، «كروس جين Cross Gain»، على جذب أكثر من عشرين مهندساً آخر ومديراً من «مايكروسوفت». واصرت «مايكروسوفت» التي كانت قد أحبطت بما اعتبرته اصطياداً محظوراً للموظفين من قبل «كروس جين»، على أن البداية تتطلب من أي موظف يبحث عن عمل هناك أن يخبر المشرف عليه بأنه كان يبحث عن «فرص خارج الشركة».

كما كان المرتد الأكثر بروزاً إلى «كروس جين» رئيسها التنفيذي الجديد، «تود نيلسون». فقد بدا «نيلسون»، الذي لديه خبرة عمل ٢٠ سنة في «مايكروسوفت»، الموظف الأكثر ثقافة وصدقاً في الشركة. إنه صبي محلي من بوثيل، واشنطن، وهو شخص اجتماعي وحسن المظهر وكان قد كيف نفسه كأحد زعماء الشركة الأبرز. وكنائب مدير لعلاقات المطورين، كان مبشراً بجهود «خطة عمل» «مايكروسوفت». كما كان قد أطلع نفسه على أعمال الشركة، وكان يلعب الفولف مع «جيتس» ويتطوع لمهمة تدوم لأشهر في المحاكمة المقاومة للتروستات في واشنطن، حيث

عمل كعيني «جيتس» وأذنيه. كما ساعد كأحد نواب «مارتيز» الأعلى على التخطيط لانطلاق مبادرة «دوت نيت في» منتدى ٢٠٠٠. وقبل بضعة أسابيع من الانطلاق، الذي أجل عدة مرات، أعلن «نيلسون» أنه كان سيغادر «مايكروسوفت» ليفكر في العديد من عروض العمل. ومن ثم ظهر في شركة «كروس جين».

وأصبحت العلاقات مع «مايكروسوفت» أكثر توتراً عندما أعلنت «كروس جين» أن جزءاً من العشرة ملايين دولار في تمويل المجازفة أتت من شركة استثمار يمتلكها «جيم باكسديل»، رئيس التنفيذ السابق لشركة «نيتسكيب»، والتي كانت قد شهدت مع الحكومة ضد «مايكروسوفت» في المحاكمة المقاومة للتروستات.

وكانت النقطة الحاسمة الحقيقية تبني «كروس جين» لتكنولجيا «أوراكل»، «سان» و «لينوكس»، بدلاً من «ويندوز ٢٠٠٠» لـ «مايكروسوفت» وقاعدة بيانات خادم «إس.كيو.ال»، كخطة عمل لعروض منتجاتها، لجعل وصل تطبيقات برامج الحاسوب على الشبكة أسهل بالنسبة للمطورين. كما كانت حرية اختيار خطة عمل مختلفة طلب «بوسوورث» المحطم للاتفاق بالنسبة لـ «جيتس». وعندئذ لم تخفي «كروس جين» خيارات التكنولوجيا لديها: فقد أعلن موقعها الالكتروني فرصاً ملائمة للعمل لمبرمجي «أوراكل» و «لينوكس». كما كان التشغيل يختار التكنولوجيا التي تساعده على إصدار منتجاته بشكل أسرع. أما بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، فقد كان ذلك توقفاً محرجاً. لقد تنكر «بوسوورث»، مهندس «إكس.إم.ال»، و «نيلسون»، المبشر بـ «ويندوز»، لخطة عمل الشركة وعانقا خطة عمل منافسيها حالما ألغي اسميهما من بيان الأجور.

لقد حافظت «مايكروسوفت» على النفوذ القوي على موظفيها السابقين، فقد منع كل منهم بموجب العقد الذي وقعه من منافسة الشركة لمدة سنة بعد مغادرتها. ولقد أظهر محامو «مايكروسوفت» ومدراؤها التنفيذيون استعدادهم لفرض شروط عدم المنافسة ضد المرتدين إلى «كروس جين». وفي لقاء مع رؤساء «كروس جين»، عرف «بول فليسنر»، نائب الرئيس الأعلى لـ «مايكروسوفت» المسؤول عن خادم «إس.كيو.إل»، المنافسة بالتعابير الأوسع الممكنة. وعلى ورقة على طاولة غرفة المؤتمرات، رسم دائرة واحدة، كرمز إلى الشركة «أ»، ودائرة أخرى ترمز إلى الشركة «ب». فأي برنامج سمح للشركة «أ» بتبادل البيانات مع «ب» ينافس «مايكروسوفت»، على حد قوله، حتى لو لم تكن لـ «مايكروسوفت» تكنولوجيا مع الميزات التي كانت «كروس جين» تعرضها.

ووفقاً للمصادر المقربة من «كروس جين»، فقد قدم «فليسنر» سبيلاً للخروج من النزاع إذ كانت «مايكروسوفت» مستعدة لإزالة الشروط بعدم المنافسة في حال وافقت «كروس جين» على تبني وعرض خادم «إس.كيو.إل»، وليس «أوراكل»، كخطة عمل التكنولوجيا الخاصة بها. واصر «فليسنر» على استخدام «كروس جين» تكنولوجيا «مايكروسوفت» بشكل خاص. لقد بدأ مهندسو «كروس جين» مراجعة فنية لتحديد جدوى الانتقال: إلى خطة عمل ثنائية. وقبل أن يصاغ الاتفاق بصورة نهائية، راجع «بولمر» البنود. وكان مصراً على أن تكون «مايكروسوفت» صارمة في الحفاظ على شروط عدم المنافسة. وأخبر «فليسنر» «كروس جين» بأن موقعه السابق حساس جداً. وكانت الطريقة التي فهم بها

مدراء «كروس» التنفيذيون البنود الجديدة، بأنه كان ينبغي عليهم أن يلقوا خطة عمل «أوراكل» ويتبنوا «مايكروسوفت». واعتبر «بوسوورث» و«نيلسون» بأن التحول قد يتطلب إعادة هندسة شاملة ويتطلب أشهراً حرجة من «كروس جين». ولم تكن التكنولوجيا التي تحث عليها «مايكروسوفت» قد وجدت بعد. ولم يكن هناك من سبيل لتقبل «كروس جين» للبنود.

ويتجلى وضع «مايكروسوفت» الرسمي في أنها تفرض بسهولة شروطاً لعدم المنافسة والتي كانت مقياساً في الصناعة. فقد كوفئ «تود»، «آدم»، وموظفون سابقون آخرون ممن تركوا «مايكروسوفت» وذهبوا إلى «كروس جين» عن عملهم في «مايكروسوفت»، هذا ما قاله أحد الموظفين «وكان تود وآدم على وجه الخصوص مدراء تنفيذ كبار اشتركوا بحميمية في إستراتيجية عمل «مايكروسوفت»، مع اطلاع كامل ومعرفة بخصوصية «مايكروسوفت» الفكرية. وعندما تركا «مايكروسوفت»، أسسا «كروس جين». وهي شركة نافست مباشرة منتجات «مايكروسوفت» في الحاضر والمستقبل». وقال: بأن «مايكروسوفت» لم تصر على تسويات خاصة وأعطت «كروس جين» «كل فرصة» لحل النزاع.

وأراد أعضاء عدة من لجنة مدراء «كروس جين» أن يكشفوا خدعة «مايكروسوفت» ويثيرونها في المحكمة. فقد تتراجع «مايكروسوفت» لتجنب المشهد المربك للظهور لسحق جهد قليل الخبرة من بعض الموظفين السابقين الأبرز. ولقد برهن لأعضاء آخرين في اللجنة بأن أي

انتصار على «مايكروسوفت» سيكون انتصاراً واهناً. وكان على شركة صغيرة مثل «كروس جين» أن تركز على شحن برامج الحاسوب، وليس على الصراع في الدعاوى القانونية. وبدلاً من محاربتها في المحكمة، في كانون الثاني عام ٢٠٠٠، انتقلت «مايكروسوفت» لتستحوذ على نفوذ «مايكروسوفت» القانوني. وفي لقاء عاطفي للشركة، طرد «نيلسون» كل الموظفين الذي قدموا من «مايكروسوفت»، وهم أكثر من ربع فريق العمل في «كروس جين». واستقال: كل من «نيلسون»، «بوسوورث» و «تشافيز»، لكن كان الجميع يستطيعون العودة للعمل عند انتهاء شروط عدم المنافسة لمدة سنة، وبالنسبة لمعظمهم امتدت هذه الفترة بضعة أسابيع أو أشهر. وفي ذلك الوقت، كان على «كروس جين» أن تعمل من دونهم. لكن الشركة ستكون حرة في صنع خياراتها التكنولوجية الخاصة.

ذهب «بوسوورث» إلى جزيرة تاسمانيا الأسترالية ليمضي رحلة شاقة للتخلص من إحباطه. وخضع «نيلسون» إلى درس لتعليم الغولف وأمضى الوقت في مراقبة بناء منزل للعطلة في بالم سيرينغز Palm Strings، كاليفورنيا، وهو ملجأ مشمش من ولاية سياتل الغزيرة الأمطار. إذ لا زال يعتبر نفسه خريجاً مفتخراً من «مايكروسوفت»، لكنه كان مهزوزاً بعمق بتكتيك الشركة العنيف. وبعد الدفاع عن الشركة في محنتها لسنوات، رأى نفسه الجانب الأكثر ظلمة من «مايكروسوفت». فلم تتبع «مايكروسوفت» أي فرص لشراكة لا تقاوم أمام «كروس جين»، إذ كانت قد حاولت ببساطة أن تطغى على التشغيل الصغير. كما نقل «نيلسون» الوضع في بريد إلكتروني للجنته من المدراء. ولقد كان أحد المدراء ويدعى «ميشيل كيرتزمان»، الرئيس التنفيذي لـ «لايبريت

تكنولوجيز Liberate Technologies»، صانع برامج الحاسوب للتلفزيون التفاعلي، قد تشابك مع «مايكروسوفت» عدة مرات وتعرف على سلوكها. فأرسل إلى «نيلسون» جواباً بليغاً: «الآن أنت تعرف».

ففي صناعة برامج الحاسوب الممزقة حديثاً، تثور سنة أو أكثر من صراعات خطة العمل الشاملة في الأسواق الرئيسة. فقد حلت الوفرة محل القلة كنموذج سائد في عالم الكمبيوتر: في قوة المعالجة، واستثمارات رأس المال المجازف، ومدى الترابط، حيث لم تعد المشكلة على الأقل في شبكات الطريق الطويل نقصاً في الفائض. فحتى في الأسواق التي كانت ملائمة في وقت ما، كان الحجم قد وصل إلى كتلة حرجة ضرورية لإنتاج حلقات مردود إيجابية قوية. وهذا يعطي المنافسين القدرة على اختراق أوضاع يمكنهم الدفاع عنها، إذا استمروا بنفس السرعة والذكاء. والنتيجة هي أن الحصص التي يحصل عليها الرابح لصناعة PC الأولية كانت قد أعطت سبيلاً لدفعات «الفوز Win»، «الموقع Place»، و «العرض Show» للاقتصاد الشبكي.

إن النموذج الأميز في قائمة تنافسات خطة العمل الجديدة هو أن «مايكروسوفت» في وضع المتحدي وليس القائد. فقد حافظت «مايكروسوفت» على الهيمنة في الأسواق بالنسبة لأنظمة التشغيل لـ PC، ومع «أوفس»، بالنسبة لمجموعات التطبيق الإنتاجية. وفي الأسواق الأخرى، ظهر «توأم «مايكروسوفت» الجيد» ليلعب دور المبتكر محطماً الأسعار وموافقاً على الاقتراح بأن أسواق برامج الحاسوب تعمل بشكل أفضل عندما تكون «مايكروسوفت» المتمرد، وليست صاحب المنصب.

وفي الخدمات المرتكزة على الشبكة، فإن «إي.أو.إل» هي الأعلى، ويأتي «ياهو!» في المرتبة الثانية، و «إم.إس.إن» تحتل المركز الثالث. وكل منها لها طريقة مختلفة للمحافظة على شدة المنافسة. وفي برامج قاعدة البيانات، فإن «أوراكل» هي صاحبة المنصب، مهيمنة على النهاية العليا للسوق، وتحافظ «آي بي.إم» على حصة كبيرة، ولكن ابتعد بعض المنافسين التاريخيين بشكل كبير تاركين خادم «إس.كيو.إل» لـ «مايكروسوفت» المتحدي الأكبر. وفي الكمبيوترات المحمولة، بقيت حصة سوق «بالم» سليمة. إذ كان المقيمون على نظام «بالم» قد تجنبوا الفخ الذي وقعت فيه «آبل». فقد حرروا برامج الحاسوب من ارتباطه المحكم مع عروض أجهزة برامج الحاسوب الخاصة لـ «بالم». وكنتيجة لذلك، فإن خطة عمل «بالم» تنمو بأجهزة منتجة من قبل «سوني»، «هاندسبرينج Handspring»، وغيرها. كما يعد برنامج الكمبيوتر الشخصي للجيب Pocket PC المتحدي، بقيادة التحسينات في الميزات مثل الرسوم التخطيطية والوصلات اللاسلكية.

وفي تكنولوجيا الإعلام الرائجة، حافظت «ريل نيتوورك Real Net-works» على قيادة أساسية، بالرغم من دمج «مايكروسوفت» لبرنامجها الخاص «ميديا بلير MediaPlayer» في مستكشف إنترنت وكذلك في «ويندوز». ولكن الشكل القيادي للموسيقى الرقمية ليس «مايكروسوفت» أو حتى «ريل نيتوورك»، بل «إم.بي٣ MP3»، وهو مقياس صناعة مفتوح. كما أن «كوديك Codic» (وهو مختصر للضغط Compression وإزالة الضغط، والذي يولد الخوف في قلوب مديري تنفيذ الصناعة القياسية، لا يمنح أي فائدة إستراتيجية لأي صانع برامج أو أجهزة حاسوب.

كما أن هناك منافسين أقوياء مؤسسين في الأسواق الحديثة النشأة لبرامج الحاسوب للتلفزيون الفاعل والهواتف المحمولة الممكنة بوساطة الشبكة، وعمال أسلاك رئيسيين عدة. منهم من استقبل استثمارات عديدة من «مايكروسوفت» واختاروا برامج «لايبريت»، وهو منتج ثانوي من «أوراكل». كما أن هناك صناع هواتف خلوية رئيسيين، تقودهم «نوكيا»، يستثمرون في الشراكة لإنتاج نظام تشغيل لخدمات الشبكة المتنقلة. كما تعد «بالم» أيضاً لاعب في السوق.

وفي مجال برنامج الخادم، كانت القصة قبل عدة سنوات بسيطة: فقد أدركت أنظمة «ويندوز» التي تعمل في مجال الكمبيوتر الشخصي «إنتل» حزم البرامج/الأجهزة الأغلى ثمناً من باعة «يونيكس» مثل «سان» و «آي.بي.إم»، «هيوليت - باكارد». أما الآن، فشركة «سان» هي الرابح البارز بين باعة «يونيكس»، وقد أوقف نمو «ويندوز»، كما أن القوة الدافعة الحقيقية في حوزة «يونيكس» هي أحد نجاحات الإمضاء لينبثق من المأزق الأول لترابط الإنترنت العالمي. كما لا يعد «لينوكس» النجاح الوحيد المفتوح المصدر. وفي سوق خادم واحد محدد، تولت برامج خادم الشبكة، ومشروع برامج الحاسوب المفتوحة المصدر لـ «آبيل» طويلاً قيادة حصة السوق.

وكمتحدٍ، تؤكد «مايكروسوفت» بأنها قوة الانفتاح. فهو أمر يتعلق بالإستراتيجية، وليس بالأخلاق. وذلك على سبيل المثال كما في المراسلة الفورية، التكنولوجيا الرئيسية للاتصالات اللاسلكية وعلى الإنترنت. كما أن خطوة «مايكروسوفت» بسيطة. إذ ينبغي أن يكون جميع

مستخدمي المراسلة الفورية قادرين على إرسال واستقبال رسائل لكل المستخدمين الآخرين. كما يحظى «إي.أو.إل» مع اثنين من الخدمات الموجهة للمراسلة الفورية، بمعظم الزبائن حول العالم. وكصاحبة منصب فقد أقحمت «إي.أو.إل» نفسها في وعود لجعل تكنولوجياتها قابلة للتشغيل المتبادل. إلا أن «مايكروسوفت»، بشكل مخالف لزعمها بأن فتح نظامها الخاص بلغ «مصادرة لم يسبق لها مثيل للملكية الشركة الفكرية»، دفعت منظمي الحكومة إلى إجبار «إي.أو.إل» على فتح نظامها للمراسلة الفورية كشرط لقبول اكتساب «تايم وورنر Time Warner». فرحب مسؤولو الحكومة بموقف «مايكروسوفت» المعادي كاختبار أفضل للأمد الطويل للمطامح الاحتكارية الخاصة لـ «AOL Time Warner». كما أخبر احد مسؤولي هيئة الاتصالات الفيدرالية في الولايات المتحدة صحيفة «وول ستريت» «بأن هناك فقط لاعباً واحداً يمكنه أن ينتصر وهو «مايكروسوفت».

سمح صعود «بولمر» إلى منصب رئيس تنفيذي بارتباط حر بين «جيتس» وبقية الشركة. حيث تحرر «جيتس» من سيطرته المحكمة، بالرغم من أنه لا يعي ذلك دائماً.

وبشكل منفرد يتذمر «جيتس» من وضع الشركة المالي الضعيف. فقد أدت الممتلكات المالية عرضياً إلى توترات بين الرجلين في المطلق. وفي أحد جلسات مراجعة المنتجات في خريف عام ٢٠٠٠، طلب أحد قادة الفرق زيادة في الميزانية لتوظيف اناس أكثر من أجل مشروع رئيس. فقبل «جيتس» طلبه منسجماً في دوره القديم.

فاعترضه «بولمر» بسرعة وعلناً: «أنا أدير الشركة الآن. لا نستطيع أن نستمر في صرف الأموال دون أي أرباح».

انفجر «جيتس» واتهم «بولمر» بإضعاف مبيعات الشركة والإخفاق في عمل استثمارات طويلة الأمد. وكان قد شهد مدراء تنفيذيون كبار انفجاراً بين الصديقين الحميمين القديمين في لقاءات أصغر، لكنها لم تكن أبداً أمام العديد من الموظفين ذوي المرتبة المنخفضة.

وقال «ديفيد ماركوردت»، وهو عضو في لجنة «مايكروسوفت»: «سيجد «بِل» دائماً من الصعب التنحي. وسوف ينتزع ستيف السيطرة من بين يديه».

وتولى «بولمر» مهمة صعبة للغاية فقد راهن على توليه مبادرة الشبكة. ولكن الإجابة الأولية كانت محبطة . إذ هز إجراء التصفية في سهم «مايكروسوفت» من قمته في كانون الأول ١٩٩٩ ثقة الشركة، وفريق تخطيط الشبكة. وطمح لارتفاع سعر كبير حتى يتجاوز المقاومة الداخلية للعراقيل التنظيمية الحتمية. فإذا ارتفع السعر إلى أكثر من ثمانية دولارات للحصة، فإن المبادرة ستكون حيوية، وهذا ما أخبرني به قبل الحديث. «ففي الستينيات كانت هناك كارثة». وفي الأشهر التالية بعد منتدى ٢٠٠٠، انخفض سعر حصص «مايكروسوفت» تحت الأربعين دولار. وكانت كل خيارات السهم الجديدة التي كانت قد ساهمت فيما سبق في دعم المعنويات وزيادة الاستبقاء، مغمورة . ففي حدث الغداء الخاص بالشبكة، أوقفني نائب رئيس «مايكروسوفت» للاتصالات المتحدة ويدعى «مايك مايثوس»، في الردهة وباختصار خطط للنتائج

الثلاثة الممكنة للشركة. «يمكننا أن نتقدم بهذا ونزدهر» على حد قوله «أو يمكننا أن نصبح مثل شركة «آي.بي.إم»، مع صنع تراث جيد، أو يمكننا أن نخفق في كليهما».

لقد كان لعبارة «نصبح مثل آي.بي.إم» رجع صدى في معناها. إذ إن «مايكروسوفت» مسؤولة أكثر من أي شركة أخرى، عن نزع شركة «آي.بي.إم» للكمبيوتر (Big Blue) عن مركز عالم الكمبيوتر، وهو المكان الجيد الذي يجمع فيه الرابح حصة غير متكافئة من المكافآت. وكانت العقيدة السائدة في «مايكروسوفت» بأنها لن تنتهي مطلقاً كـ«آي.بي.إم»، تصدر المنتجات، تخدم حسابات الزبائن، وتولد عائدات مقدرة، بينما تتخلى عن المركز الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات.

كانت «مايكروسوفت» إشارة لإبطاء الاقتصاد العالمي والهبوط في أسعار الأسهم التي لحقت باقي قطاع التكنولوجيا في نهاية عام ٢٠٠٠. فقد اجتمع تباطؤ مبيعات PC، وإضعاف عائدات الإعلان، والإشباع في أسواق «مايكروسوفت» الرئيسية كلها لإجبار الشركة على إصدار إعلان منقطع النظير بأنها قد تقصر عن بلوغ توقعات وول ستريت لكل من الفصل والسنة المالية التي تنتهي في حزيران عام ٢٠٠١. ولهذا أمر «بولمر» باقتطاع التكلفة وخفض الوظائف الشاغرة. ولإحباط أي موجة جديدة من المغادرات، فقد وعد بزيادات أخرى في الأجر لكل الموظفين المستحقين.

وفي رسالة إلى الموظفين، حاول «بولمر» أن يجمعهم بهدف تحمل «مايكروسوفت» معاً. إذ كان موظفو «مايكروسوفت» يخبرونه بأن الشركة تبدو أكثر تعقيداً مما اعتادوا عليه. فسألهم «بولمر» ببلاغة «هل

هناك فقط أمر واحد يحتاج الناس لإنجازه على نحو جيد؟». «هل هذا فقط يتعلق بالشبكة، وتحويل برامج الحاسوب إلى خدمات؟ أو هل نحن عبارة عن تكتل من عدة أعمال مستقلة بشكل كبير؟»

وكان جواب «بولمر»: كلاهما. فقد كان مقدماً قوياً لاقتراح التركيز الشديد. لكنه عندئذ خطط الأعمال السبعة الرئيسة بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، الأولويتان بالنسبة لكل الموظفين، والأمور الثلاثة التي ينبغي على الشركة عملها بشكل جيد. حيث كانت الأعمال السبعة هي: خطة عمل «ويندوز»، خطة عمل الشبكة، مجموعة تطبيقات «أوفس»، الأدوات وخادمي الشبكات المتحدة، جهود «إم.إس.إن» على الخط، برامج الحاسوب للأجهزة عدا PC مثل الحواسب المحمولة باليد والهواتف الخلوية، وتطبيقات العمل للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. أما الأولويتان فهما بالنسبة لكل الموظفين: الحفاظ على تركيزهم على خدمة زبائنهم المحددين وفي نفس الوقت المساعدة على توصيل خطة العمل المشتركة الجديدة. «هذا المفهوم الذي يقضي بأن (الكل أكبر من مجموع الأجزاء) كان قد ميز نجاحنا لعدة سنوات» على حد قول «بولمر». وفيما يتعلق بالمهمات الثلاث للشركة فقد كانت تنفيذ الأولويتين، والتخلص من التكاليف غير الضرورية، والتركيز على أشخاص الشركة. كما كانت لجنة المدراء قد فكرت ملياً ورفضت تراجعاً من أجزاء من تلك المائدة الشطائرية من الأهداف. وكتب «بولمر». «نعتقد أنا و «بِل» واللجنة بأننا لو قمنا باغتنام هذه الفرص، فإنه من خلال قوتنا ستزداد الأرباح بشكل مثير خلال السنوات الخمس القادمة».

يحب «بولمر» الأمور التافهة الرياضية، وهذه بعضاً منها: في عام ١٩٣٨، لمس فريق «شيكاغو بيرز» الكرة ٥٦ مرة، وهو رقم قياسي لاستعمال اليدين لم يتم تجاوزه أبداً. لكن فريق «دا بيرز» كان فريقاً واسع الحيلة. فقد حملوا الرقم القياسي لكل الوقت لاسترداد أخطائهم الخاصة، بـ ٣٧. وبإضافة الأخطاء الأربعين التي حصلتها مخالفتهم تلك السنة، يعد فريق «بيرس» لعام ١٩٣٨ هو الثاني في القائمة لكل الوقت للأخطاء الأكثر المستردة في موسم واحد.

وكذلك لـ «مايكروسوفت» خبرة في استعادة قواها. فقد أدخل «بولمر» فيلقاً من فتيان «ستيف» الجيدين في أعلى كل عمل من أعمال «مايكروسوفت» الأساسية. حيث أن خبرة «بلوزو» في إجارة أعمال كبيرة في شركة «هيوليت-باكارد» ساعدته على تقديم «رقابة راشدة» لجهود مستهلك «مايكروسوفت». إذ كان تحت إشرافه متمرسين في حرب المتصفح، ومن بينهم «ديفيد كول»، «براد تشي»، و «يوسف مهدي»، والذين حولوا أخيراً «إم.إس.إن» إلى برنامد متحد لـ «إي.أو.إل». وفي شباط عام ٢٠٠١، رقى «بولمر» «بلوزو» ليصبح رئيس «مايكروسوفت» وموظف تشغيل رئيس. إذ أراد «بولمر»، مثل «جيتس»، أن يتخلى عن بعض المسؤوليات اليومية ليمنح نفسه وقتاً أكبر للتركيز على الإستراتيجية. وبمغادرة «مارتيز»، احتل «موجليا»، وهو رجل الشركة المكتمل، سلطة فعالة على جهود خطة عمل الشبكة. وانتقل «ريكز» من عملية المبيعات ليتولى مجموعة «أوفس» التي كان يتولاها «موجليا»، مكملاً حلقة كاملة بعودته إلى عمل التطبيقات، الذي كان قد بدأ فيه عمله عندما أتى إلى الشركة.

وكان أحد فتيان «بل» الباقين الأكثر تأثيراً، وهو «ديفيد فاسكي فيتش»، قد اختفى عن الأضواء. ففي حدث منتدى ٢٠٠٠، وقف بمفرده على هامش الازدحام بينما كان مدراء «مايكروسوفت» يقفون مع المحللين والمراسلين الصحفيين، ويعرضون مبادرة الشبكة الجديدة. وعقب المشروع ٤٢، كان «فاسكي فيتش» قد حصل على مهمة جديدة، وهي تحريك «مايكروسوفت» في السوق بالنسبة للتطبيقات الشبكية للأعمال. وكان ذلك انعكاساً بالنسبة لـ «مايكروسوفت»، والذي كان قد جند شركاء برامج الحاسوب لا لتأكيد على أنها، خلافاً لـ «أوراكل»، كانت تزودهم بخطة عمل حيادية بدون أي مقاصد للحصول على زبائنهم، لكن «فاسكي فيتش» علم بأن التطبيقات كانت ما يقود تبني أي خطة عمل جديدة، تماماً مثلما سير «أوفس» «ويندوز» في عهد سابق.

وكتب «فاسكي فيتش» أثناء تبادلنا الرسائل بالبريد الإلكتروني بعد ذلك ببضعة أسابيع: «في النهاية، فإن «مايكروسوفت» دائماً كانت ولا تزال تعمل بشكل جيد مع تحولات خطة العمل. لكن الأمور في البداية طالما بدت وكأننا لم نفعل ذلك. وستستغرق تحولات خطة العمل وقتاً طويلاً، ونحن نعلم كيف نستغلها. إذ يصبح السبيل واضحاً بمرور الوقت».

## التحدي والاستجابة:

يستطيع «جيتس» أن يرى بوضوح الخطوات الرئيسة لمخطط العمل الجديد - لعمل شخص آخر. وفي عام ٢٠٠٠، بدأ التحول في الصناعة الدوائية العالمية، وذلك من خلال مؤسسته الخيرية.

ولإمضاء عطلته الصيفية كان «جيتس» يأخذ صندوقاً مليئاً بالكتب ليقضي نوعاً من أسبوع التفكير الأسترالي في قراء مواضيع تخص الصحة العالمية. لقد كان دائماً مهتماً بالبيوتكنولوجيا (وهي تقنية استخدام العمليات الحيوية في الصناعة)، لكنه كان يتعمق في أصل نسب معدل وفيات الأطفال وتوقعات الحياة، وعلم حساب الأوبئة، وتوزيع الثروة. فقد انكب على قراءة كتب «تطور الأمراض المعدية» لـ «بول أوالد»، و «الكارثة الوشيكة» لـ «موري جاريت»، ومجموعة كبيرة من التقارير الطويلة والمحملة بالرسوم البيانية من منظمة الصحة العالمية.

وعندما قرأ أكثر واكثر وعمل على الأرقام، كان «جيتس» مذهولاً. فقد وجد أن ثمانية مليون طفل يموت بسبب عدم امتلاك البلد، الذي شاء القدر وولد فيه، عناية صحية متوفرة رخيصة وأساسية. وأن ٩٠٪ من بحث العالم الطبي يستهدف مشكلات يعاني منها فقط ١٠٪ من الناس في العالم، بينما تخصص نسبة ١٠٪ فقط لمشكلات التسعين بالمئة. إذ يقتل مرض الملاريا كل سنة مليون طفل. وهكذا فقد ضاعف مبلغ الخمسون مليون دولار الذي ساهمت به مؤسسة «جيتس» الخيرية من أجل تطوير لقاح لمرض الملاريا تقريباً ميزانية العالم السنوية للبحث في هذا المرض.

حيث قال: «أعني، أن الجريمة الأكبر هي الا تصرف أموال أكثر على أدوية مثل تلك».

كان ذلك فشلاً للسوق. إذ رفضت شركات الأدوية الاستثمار في البحث من أجل الأمراض التي أصابت فقط البلدان الفقيرة بسبب عدم

وجود سوق بلد غني فيها حيث تم تعويض تكاليف التطوير الأولي. فإذا كانت الأسعار العالية في أوروبا والولايات المتحدة تستطيع تغطية تكاليف البحث والتطوير، فإن البلدان المطورة تحتاج ببساطة تغطية التكلفة الهامشية للإنتاج المنخفضة جداً. كما كانت النجاحات المعتدلة لصناع الأدوية الذين يتحدثون بلهجة عنيفة لخفض الأسعار للبلدان المطورة ممكنة فقط بالنسبة لأدوية الأمراض التي يوجد لها علاج على الأقل.

أما بالنسبة للأمراض التي تصيب البلدان الفقيرة ببطء، فلم تتطور العلاجات واللقاحات في المقام الأول. وتعلم شركات الأدوية بأن الضغط سوف يكون هائلاً لجعل اللقاحات الفعالة، حالما يتم التوصل إلى إيجادها، متوفرة بشكل واسع بتكلفة منخفضة. ولذلك فهم يفضلون إيجادها في المقام الأول. ولهذا فقد أسس السوق لمنع الابتكار، حتى الابتكار الذي يتعلق بالحياة أو الموت.

إن كراهية الشركات الدوائية للمجازفة لم تكن مفاجئة. إذ تتطلب الأدوية استثمارات هائلة في علم أساسي وهندسة عملية. وقد تصل تكاليف التطوير الأولية مئات أو ملايين، أو حتى بلايين الدولارات. وقد ميز «جيتس» مخطط العمل. فبالنسبة له، كان مفهوم صناعة الأدوية مفهوم شركات الكمبيوتر للحاسبة الإلكترونية القديمة . أي حجم منخفض، وسعر عالي.

كما يمكن أن يكون تطوير الأدوية، مثل صناعة برامج الحاسوب، مدفوعاً تجاه مخطط الحجم العالي والسعر المنخفض. فبعد عمل التصميم الغالي الثمن، فإن التكلفة الهامشية لجرعة من اللقاح هي

عبارة عن بنسات، تماماً مثل التكلفة الهامشية لنسخة من برامج الحاسوب. وهذا يجعلها مناسبة بشكل غير متساو للتوزيع عالي الحجم. فقد قال «جيتس»: «هناك على الأغلب منتجات كالمعجزة. يمكن توفرها بكلفة منخفضة جداً للعالم ككل بصورة عامة».

لقد امتلك «جيتس» المال ليبتدأ تحول الصناعة. لنسميه الاعتماد المقاوم للتروستات. قبل عام ١٩٩٨، كان «جيتس» قد منح فقط بضعة مئات الملايين من الدولارات للأعمال الخيرية. وفي عام ١٩٩٩ و٢٠٠٠، كانت هناك مقادير كبيرة الحجم من حصص «مايكروسوفت» حولها «جيتس» لمؤسسة خيرية مذهلة. ففي يوم ميلاده الثاني والأربعين في تشرين الأول عام ١٩٩٨، تبرع ببليون دولار. وبعد ثلاثة أشهر، في كانون الثاني عام ١٩٩٩، وهب ٣.٢ بليون دولار. كما كانت منحة الخمسة بلايين دولار في حزيران عام ١٩٩٩ الأكبر من قبل متبرع لا زال على قيد الحياة حتى شهر آب عندما منح «جيتس» ستة بلايين دولار أخرى. وعندما خصص خمسة بلايين في كانون الثاني ٢٠٠٠، أصبحت مؤسسة «جيتس» أكبر مؤسسة خيرية في العالم. وهكذا بمنح ٢٢ بليون دولار، ألزمت المؤسسة تحت قانون الضرائب تقديم هبات تبلغ أكثر من بليون دولار كل سنة. وفجأة، وباحتياطي ضخم، كان رجل الإحسان الأكثر كرماً في كل الأوقات. وكان «جيتس» قد أخبر أحد المقابلين بأنه سوف يتنازل بسرور عن ثروته لحل المشكلة المقاومة للتروستات.

مهما كانت الدوافع الأصلية، فقد انشغل «جيتس» في مواضيع الصحة العالمية بعمق، فقد ساهم مع الدكتور «جوردون بيركين»، وهو

أخصائي توليد وعالم بأمراض النساء، بعمل بدون ربح في سياتل ووجد طرقاً لإنجاز نوع من الأدوات العملية، البسيطة، والرخيصة الضرورية في العالم المتطور. وهكذا أصبح «بيركين» مرشد «جيتس» في قضايا الصحة العالمية. وكان «بيركين» قد عمل لدى منظمة الصحة العالمية في تايلاند، المكسيك، البرازيل وغانا. وطورت منظمته بديلاً بسيطاً لفحص الحمل لتشخيص السرطان العنقي، وصنفاً لزجاجات اللقاح التي تظهر عندما لا تعود الجرعة قابلة للاستعمال، مقلصة التبديد، وإبرة للحقن الفردي رخيصة تكسر بعد استعمالها، بحيث لا يعيد عمال الصحة استعمال إبر الحقن.

وتناولت لجنة مدراء المنظمة الطعام مع «جيتس» في الطابق العلوي من فندق سياتل في وسط المدينة. وكان «بيركين» قد جعل «جيتس» يجرب توصيل اللقاحات عن طريق استخدام إبرة الحقن «يونيجيكت Uniject» لحقن محلول مالح في وجبة عشاء. وقد مول «جيتس» جهود «بيركين»، الذي سأل عندها منظمته الصغيرة تقديم منحة ١٠٠ مليون دولار أولية لتوفير لقاحات مشتركة لسن الطفولة بشكل أكبر. وقد توصل جهد التلقيح العالمي القوي في السبعينيات إلى ٧٠٪ من أطفال العالم، لكن انقطاع التمويل، العجز السياسي، والخسارة الجلية، أوقفت الجهد قبل أن يصل إلى البلدان الأفقر.

وعندما تعمق «جيتس» في هذه القضايا، أدرك أنه كان ساذجاً بشكل مثير للإحباط. إذ كان قد قلق، على سبيل المثال، بأن العناية الصحية المحسنة قد تقود إلى نمو سكاني، محدثة مجموعة إضافية من

المشكلات بالنسبة للبلدان الفقيرة. وأقنعه الأدب بالحقيقة المعارضة للحدس: ففي بلد بعد الآخر، تقود سنوات سبع أو ثمان من الأوضاع الصحية المحسنة ومعدل وفيات الأطفال المنخفض إلى نمو سكاني أقل. إن إمكانيات الصحة المحسنة تُطَمْئِن الأمهات بأنهن لا يحتجن لإنجاب خمسة أولاد أو ستة بغية تربية اثنين أو ثلاثة منهم حتى سن الرشد. ومع الوقت، فقد انخفض معدل حجم الأسرة.

ولقد لاحظ «جيتس» حلقة مردود إيجابية. وقال: «إنها حقاً علاقة مستقيمة ولقد تم إدراكها تماماً».

وفي عام ٢٠٠٠، خصصت مؤسسة «جيتس» ٧٥٠ مليون دولار خلال خمس سنوات لشراء لقاحات من أجل ٢٥ مليون طفل في البلدان السبعين الأفقر. وكان ذلك التبرع الكبير الأول باتجاه تمويل لتوزيع لقاحات موجودة وضمان سوق كبير للقاحات جديدة للأمراض القاتلة الرئيسة التي كانت تدخل خط أنابيب الإنتاج. كما كانت تلك انطلاقة كلاسيكية. فقد يخلق التمويل نفوذاً للسوق. وقد يقدم التمويل الإضافي لأبحاث اللقاحات وتطويرها دفعاً أيضاً.

«إن الطريقة الوحيدة لاكتشاف لقاحات عظيمة هي بالعمل مع الصناعة الدوائية وتشجيعها على المجازفة أكثر، علماً بأن الحكومة وفاعلي الخير سوف يعملون معها للتأكد من وجود سوق لذلك». هذا ما أخبرني به «جيتس» في بريد إلكتروني.

وربما يستغرق إدراك «جيتس» بأن احتكار «مايكروسوفت» لـ «ويندوز» هو بمثابة نموذجه الخاص عن إخفاق السوق وقتاً أطول.

إن دور «جيتس» المفضل هو المتمرد. فهو يرى نفسه كذلك. ولذلك فهو يستخدم كلمة «ثائر» بحرية ليصف أفكاره ودور «مايكروسوفت». وهكذا كان قد أصبح ما تعهد دائماً بتجنبه. وهو صاحب المنصب المدافع. خالقاً خلافاً لم يكن قد تمكن بعد من حله وفق ما ظهر في حديثي إليه.

كما أخبرني أيضاً: «إن جميع الأشياء التي تتعلق بكونك ثورياً بلغة المفهوم الجديد متأصلة في كل جزء جديد من برامج الحاسوب. فهذا مجال إن لم تقم فيه بأشياء ثورية عليا، ستستبعد بسرعة. ولحسن الحظ فلقد افترضنا عند تأسيس الشركة بأن الأجهزة سوف تتحسن بدرجة تسمح لنا بالقيام بأشياء ثورية».

بدا أن لـ «بولمر» وجهة نظر ذات أساس أقوى فيما يتعلق مسار «مايكروسوفت» التاريخي. حيث أخبرني في عام ١٩٩٩، «لا يمكنك أن تكون متمرداً طوال حياتك. إلا إذا كنت فاشلاً».

ولم يقع عبء التكاليف النفسية لتقلص «مايكروسوفت» على عاتق «جيتس» بمفرده. فقد أضعفت «ضريبة الإستراتيجية» التي فرضتها «مايكروسوفت» لضمان حماية امتيازات «ويندوز» و «أوفس»، معنويات فرق التطوير لديه. إذ شعروا بأن بإمكانهم أن ينتصروا، ببناء منتجات برامج حاسوب أسرع، افضل، وحتى أكثر شعبية من فريق الحواسب. كما كانوا يشعرون بالضيق بسبب افتراضات «جيتس» الصريحة والضمنية بعدم تمكن «مايكروسوفت» من المنافسة بناء على استحقاقاتها في مجال عمل ذي مستوى».

«المنافسة بناء على استحقاقاتها». إن هذه العبارة تحمل إغراءً بالإدراك الحسي. لكن «جيتس» كان يعلم بأنه من الضروري أن يكونوا أفضل ولكنه ليس كافياً. وكذلك الأمر بالنسبة لسرعتهم، أو حتى شعبيتهم الأكبر. ولكن لا يكفي كونهم الشركة الأرخص حتى. إذ بدون ميزة تقيد الزبائن، فلن يكون هناك ما يمنعهم من الانتقال: إلى منافس آخر حالما يجدون بديلاً أفضل وأسرع. وقد يكون الأمر روتيناً مضجراً ومتعباً. فقد كان من الأسهل عليه أن يعيش «حياة مريحة كقائد»، والتي وعد بها «براد تشيز» في مذكرته «حماية جنة سطح المكتب» في أيار ١٩٩٧.

ولم يكن «جيتس» قد وضع قوانين اللعبة بعد. فهو يجيد لعبها فقط أفضل من أي شخص آخر. ولقد انتقد منافسوه خططه بينما تمنوا لو يستطيعون تنفيذ نصفها بشكل جيد كما يفعل. وفي شهادته، كان «جيتس» قد عبر عن إتقانه للفوارق الجيدة بين الحمايات التجارية والقانونية المتنوعة من أجل الأسطح البينية الامتلاكية. كما كان قد تحكم ببساطة بالقواعد لتأسيس أفضلية منافسة متينة في العالم الزائل لبرامج الحاسوب. وكان يقول مراراً أثناء فترة المحاكمة بأن القوانين واضحة جداً. إذ يمكن لـ «مايكروسوفت» أن تدمج، وإن عملية الدمج جيدة للزبائن. وإن كانت القوانين قد تغيرت، فكان على أحد ما إخباره.

ولكن الأحكام كانت قد تغيرت بالفعل.

ففي صراع الولايات المتحدة ضد «مايكروسوفت»، بدأت المحاكم الفيدرالية بمساعدة كبيرة من وزارة العدل وجيش «مايكروسوفت» الخاص من المحامين والمستشارين، تدرك الاختلاف الرئيس لمستقبل

المنافسة بالنسبة لبرامج الحاسوب بين الدمج لمصلحة الزبون والدمج للفائدة الإستراتيجية لمجهز برامج الحاسوب.

ففي البداية، بدت المحاكم الملتقى المناسب لتحديد مثل هذه الفوارق. ومع ذلك، فإن الأداء القانوني كان ولا زال أقل من ممتاز. وفي عام ٢٠٠١، كانت تفاصيل ممارسات «مايكروسوفت» تتقهقر مع التاريخ عندما اقتربت القضية التي بدأت برد دعوى أولي في تشرين الأول عام ١٩٩٧ من ذكراها الرابعة. كما تعامل منافسو «مايكروسوفت» مع قاعة المحكمة في واشنطن وكأنها ببساطة جبهة أخرى في الصراع الجيوسياسي من أجل الهيمنة على السوق. بينما بدت القضية، التي خلقت ضجيجاً مدوياً، وكأنها ستنتهي بأنين ولكن دون أن تقدم دروساً واضحة.

ومع ذلك، فقد بدا واضحاً فقط منذ عام ١٩٩٧ بأن القرارات الفردية التي تقرر مخطط البنية التحتية الرقمية هي من الشأن العام. حيث أن هناك نزاعات رئيسة للسياسة العامة بشأن المسؤوليات الاجتماعية لبرنامج «نفط كبير، صحة كبيرة، وسائط إعلام كبيرة» وكذلك فهي أيضاً ملائمة للحكم على برنامج «برامج الحاسوب الكبيرة» الموجهة ضد النفع العام.

وقد أشار «لورنس ليسيغ»، وهو بروفسور في القانون في ستانفورد، والذي لعب دوراً بسيطاً ولكنه على قدر من الأهمية في القضية المقاومة للتروستات، إلى أن نظام برامج الحاسوب هو القانون. إذ يصف المملكة الرقمية بأنها «مجموعة من التعليمات المكتوبة في نظام قمنا نحن، أو بدقة أكثر، كاتبي النظام، بتأليفه. ويضع هذا النظام

قوانين هذا العالم، وينظم السلوك في هذا العالم، كما يقرر ما يمكن وما لا يمكن فعله هنا».

لننسَ برامج المتصفح. ولنفكر بدلاً من ذلك بالمعاني المتضمنة في خطط «مايكروسوفت» المعلنة، الملقبة بـ «العاصفة الماطرة»، لتدمج في «ويندوز» خدماتها الخاصة على الشبكة لمعالجة الخصوصية، والضمان، وحقوق الطبع والنشر، وتوثيق الهوية، والاتصالات في الأوقات الفعلية، والدفعات، والجدولة، وتوزيع برامج الحاسوب، وخزن الملفات. كما أنه ليس من الصعب تخيل الإمكانيات غير الطبيعية عندما يظهر احتكار سري حقوقاً غير مقيدة لتحديد أسلوب بناء مناطق مهمة لفضائنا العالمي المشترك.

كنا قد ألقينا نظرات خاطفة على العواقب غير المتوقعة، والانتهاكات للأمن العالمي مثل فيروس مسمى «حشرة الحب Love Bug» في أيار ٢٠٠٠ والذي استغل خللاً في برنامج البريد الإلكتروني لـ «آوت لوك Outlook» لشركة «مايكروسوفت». كما أن هناك أيضاً نتائج معتمدة، مثل التوازن بين الحقوق المطلقة لحملة الخاصية الفكرية والاهتمام العام بالتعبير الحر عن الأفكار. حيث تدمج «مايكروسوفت» خطة عمل «إدارة حقوقها الرقمية» في «ويندوز». وهذا يعطي حملة حقوق الطبع والنشر، مثل شركات برامج الحاسوب والأسطوانات الفوتوغرافية، القدرة على تحديد الشروط الدقيقة التي يمكن استعمال ملكيتهم الفكرية أو التعامل بها أو نسخها بناء عليها.

كما قال «ويل بول»، نائب رئيس قسم الوسائط الرقمية: «نحن نبني نظام تشغيل من أجل توزيع المحتوى». كما يعترف بوجود صراع محتمل

للمصلحة، إذ أن «مايكروسوفت» هي بذاتها حامل رئيس لحقوق الطبع والنشر. وهي منفذ عدواني لما يسمى «الرخص المغلفة بمادة قابلة للتقلص». والتي يوافق عليها المستخدمون بالنقر على الفأرة لديهم (الماوس)، موافقين على شروط أكثر تقييداً من تلك المنصوص عليها في قانون الطبع والنشر نفسه. كما قال بول، «إن حجم الأموال التي نفقدها من السرقة الأدبية هائل. ونريد أن نستثمر في تكنولوجيا تصون حقوق الطبع والنشر».

وتعد المنافسة الفحص الأكثر فعالية لصراعات المصلحة هذه، حيث تكون كل ميزة عرضة لمقارنة شديدة مع ميزات بديلة أخرى. وإن مطلب «مايكروسوفت» للدمج المستمر قد يكون نقطة بيع فعالة، ولكن قد يختار المستهلكون الآخرون والجمهور ككل، لنقل، ضماناً صلباً كالصخر، أو حمايات للخصوصية أكثر شفافية، أو برامج حقوق رقمية بمفهوم أشمل «للاستخدام العادل» لمادة حقوق الطبع والنشر. ولا تطرح إستراتيجية «جيتس» «التي تقضي بالعمل بشكل أفضل مع «ويندوز» أي مشكلات طالما يستطيع مستخدمو «ويندوز» بسهولة أيضاً اختيار خدمات شبكية تنافس أيضاً خدمات «مايكروسوفت» الخاصة.

ولحسن الحظ، فهذا هو الاتجاه الذي يتحرك فيه العالم ككل.

إن الاعتماد التاريخي لـ «مايكروسوفت» وغيرها من ذوي الخبرة في برامج الحاسوب على أسطح بينية مربوطة بإحكام وامتلاكية، يمثل مخططاً مهملاً بشكل متزايد لابتكار وتوزيع برامج الحاسوب. كما يتم استبدال المخطط «الأفقي» لصناعة PC، والذي كان قد حل محل المخطط

«العمودي» لصناعة الحاسبة الإلكترونية الكبيرة. أيضاً بمخطط «ضيق» يستهدف بدقة فرصاً لمنتجات جديدة ومتطورة بسرعة.

وفي أوائل عام ١٩٩٨، وقبل أن يصدر القاضي جاكسون قراره بتقسيم «مايكروسوفت»، تعقبت «إس.آر.آي للاستشارة SRI Consult-ing» تطور العصر الجديد في سيناريو من أجل مستقبل «مايكروسوفت» التالي. وتأمل التقرير المتعمق في تقسيم «مايكروسوفت» الكارثي إلى خمس شركات مستقلة في عام ٢٠٠٢. ولكن السبب المباشر لم يكن قرار المحكمة، بل انخفاض سعر السهم الذي أجبر الشركة على تسليم الموظفين حتى هبات أكثر لخيارات الأسهم حتى لم يعد هناك أسهمٌ أخرى لمنحها.

ففي سيناريو «إس.آر.آي»، لم يفتح زوال «مايكروسوفت» السبيل فقط لهيمنة لاعب آخر كبير، بل لشبكة مربوطة بشكل حر لمنتجي برامج الحاسوب المحدودة. وبدلاً من برامج الحاسوب ذات الحجم العالي والقياس الذي يناسب الجميع لمصلحة مزود برامج حاسوب مهيمن، كانت نقطة البداية الجديدة الحاجات المعينة للزبائن الفرديين. فقد تشكلت تعاونيات برامج الحاسوب لجمع مكتبات من العناصر لإعادة استعمالها وبيعها ثانية. حيث انتزعت العناصر المعيارية، التي أنتجت من قبل فرق مشكلة ومفككة بشكل حر من المبرمجين، كلها مع الأسطح البينية التي تقيدت ببروتوكولات بسيطة عامة.

فقد أثار التقرير الحماسة إذ تضمن: «كما تندفع الثدييات كالسهم بين الزواحف التي تمشي ببطء، فإن المنتجين المحدودين، لكلا الشركات

الحقيقية والافتراضية. يتشكلون بسرعة لإنتاج منتجات جديدة مجزأة. إذ كانت الصناعة السريعة الاستجابة المؤهلة لاحتياجات الزبون الدقيقة قيد الإنجاز».

وقد جاء التطور الحقيقي الخارق في تطوير سوق للأسطح البينية ذاتها. فقد مضى الوقت بالنسبة «للسطح البيني للمستخدم» الوحيد أو لمجموعة «من الأسطح المبرمجة للتطبيقات» المسيطر عليها من قبل شركة واحدة. وأنتجت اليد الخفية للسوق، أكثر من اليد القوية للسيطرة أو التحكم المتمركز. فورة من الابتكار في الأسطح البينية للمستخدم ذات الاستجابة البشرية، من الحديث و٣دي D٣ إلى واقع افتراضي كامل. كما نقلت أسطح أخرى قدرات جديدة لأنظمة التشغيل، قواعد البيانات، بروتوكولات العمل الشبكي، واتصالات وتعاون في الوقت الفعلي.

وقد حددت SRI المعتقدات التوامية لـ «المعيارية المترقبة» و «الدمج المرن». فقد تنطلق عناصر برامج الحاسوب منفصلة، لكن إذا أمكن عمل اثنين أو ثلاثة منها مع بعضها، فيمكن بسهولة أن يوصلا، وربما بواحدة من خدمات الدمج العديدة على الخط».

وتعمل مثل هذه النزعات حتى بدون تقسيم الشركة. إذ تتحول القوة في تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد من المزودين إلى الزبائن. وبهذه القوة، يندفع الزبائن بشكل متزايد للحفاظ على قدرتهم على تبادل العناصر والتخلص من التقييدات غير الضرورية. وعلى المدى الطويل، على الأرجح أن تقدم مطالب عالم التجارة لمئات الملايين من الزبائن

لحماية مثل هذا التنوع بشكل أكثر فاعلية من القوة المقاومة للتروستات. ففي سوق منافس، تعاقب أي محاولة لتقييد الخيار بشكل رسمي من خلال أعمال متضاربة غير قابلة للامتزاج أو تقييدات تعاقدية، «كضريبة» سوف يقاوم الزبائن بدفعها.

ويهدف تحدي السياسة للحفاظ على قدرة المنافسين على لعب ذلك الدور. ولحماية الخيار، وتسريع الابتكار، وتخفيض الأسعار، وزيادة قابلية التشغيل المتبادل، وتوسيع الاحتواء الاجتماعي، فالمطلوب ليس قوة مقاومة للتروستات رجعية ومولعة باستعادة الماضي ضد منافس وحيد، بل سياسة عامة مترقبة تشمل جميع المنافسين وتعزز بصراحة خيار الزبون. إذ يحتاج الزبائن، ومن بينهم صناع أجهزة الحاسوب الذين يرخصون لبرامج الحاسوب لبيعها ثانية، إلى الحق والقدرة على تبادل العناصر من مزود مهيمن واستبدال واحدة من منافس بكل مستوى للبنية التحتية الرقمية. وبالنسبة للمنافسين بناء على استحقاقاتهم للنمو بقوة، ينبغي أن تكون الأسطح البينية مفتوحة وتبقى كذلك بين العديد من العناصر الفردية للبنية التحتية الرقمية بقدر الإمكان.

وقد أصر «جيتس» على مثل هذا الالتزام، مستنكراً حتى ما يسمى قيود السلوك في أمر القاضي «جاكسون» بما يتعلق بعلاجات للانتهاكات المقاومة للتروستات. كما يطلق «جيتس» قوى الترويج للسلع في صناعة أجهزة الحاسوب للكمبيوتر وليس للخضوع بشكل طوعي لنفس القوة المحركة بنفسه. فالإنترنت هو بالفعل قوة مدمرة. فمنذ الوقت الذي وصل فيه إلى كتلة حرجة، كان الإنترنت مصدراً مدنياً

عظيـمـاً وكـارثة عـمل مـتـدفـقـة، تمتص احـتـيـاطيـات الربح من البـيـع بالتجزئة، ومن ثم الموسيقا، ومن ثم برامج الحاسوب نفسها.

ومع ذلك، فـإن الطلب على المنافسـة بناء على اسـتـحـقـاقـاتهـا وعلى نظام شـائع من الأسـطـح البـينـيـة المفتوحـة ليس جـوهرياً كـمـا يبـدو. فـهـو سـبب دفـاع «مـايكروسـوفت» بـذاتهـا عـن نظـام المـراسلة الفـورية لـ «إي.أو.إل». وسـبب تـعـهـدها لنفـسـهـا بـاسـتـخـدامـهـا لـ «إكس.إم.إل XML» ذي المقـيـاس الصـناعي في مـبـادرتهـا «دوت.نيت (Net.)». فـهي الإسـتـراتيـجـيـة الأفـضل لـ «مـايكروسـوفت» ولكل شـركـة في الأسـواق لم تهيمن عليها «مايكروسوفت» بعد. وهذه الطريقة التي يلعب فيها «التوأم الجـيـد» لـ «مـايكروسـوفت» اللعـبـة. فـقـد يكون نظـامـاً شـائعـاً للأسـطـح البينية المفتوحة الخيار الثاني لكل منافس، ولكنه الخيار الأول للمجتمع.

وقـد اتخـذت «مـايكروسـوفت» خطوات نصـفـيـة باتجـاه النمـوذج الجـديد. فـفي آذار عـام ٢٠٠١، أعلنت «مـايكروسوفت» بأنه ربمـا يعطى حوالي ألف زبون متحد حق الدخول إلى نظام مصدر «ويندوز ٢٠٠٠»، وهو جزء من نجاح الحركة المفتوحة المصدر. وكل ما تبقى على «جيتس» فعله هو الاستفادة مما يجهر بأنه صواب وقيادة حركة الصناعة باتجاه أسطح بينية منفتحة و «منافسة بناء على استحقاقاتها». فمن يستطع أثناء أزماته أن يرفض مثل هذا الرهان؟

وفي ذروة فـقـاعـة «قـرن المحيط الهادئ» فـي الثمـانينيـات، وصـفت «مـايكروسوفت» مؤخـراً باعـتـبـارهـا أحـد أكثـر الشـركـات اليـابانيـة المؤيدة لشـركـات أمـريكيـة. وكـان «جـيـتس» رئيس التنفـيـذ الحـالم الذي قـام

برهانات كبيرة حققت أفضلية طويلة الأمد بدون أخذ النتائج الفصلية بعين الاعتبار.

وفي وقت فقاعة «الدوت-كوم .com» في نهاية التسعينيات، كان سوق الأسهم محدداً بـ «جيتس» أكثر مما أحب أن يعترف. وعندما ارتفعت قيمة الشركة بشكل سريع، تقلصت حرية «جيتس» للمناورة. ولم يكن دفاع «جيتس» الشاق عن احتكار «ويندوز» محترساً فقط، بل كان أيضاً الخيار العقلاني الوحيد اقتصادياً لرئيس تنفيذ مؤتمن لتعزيز قيمة المساهمين. ولم يكن بإمكانه توقع المجازفة بامتياز حقق تقريباً ١٠ بليون دولار في العائدات سنوياً واحتياطيات ربح مذهلة ويشكل قيداً ربما على سوق الشركة الوحيد الأكثر إستراتيجية.

وقيدت قدرة «جيتس» على صنع إشارة مثيرة حقاً من قبل وول ستريت. فقد كان أسيراً للتوقعات. فلم تستطع «مايكروسوفت» تجنب الواقع الذي يتصدى لكل شركة كبيرة تأمل في تغيير مثير. فقد كان تحطماً لوول ستريت.

وبنفس الصفة، يمكن أن يتحول سعر السهم المنخفض إلى بطاقة للحرية. ففي عام ٢٠٠١، كان تقييم «مايكروسوفت»، حتى لو بقي في مستويات منتصف عام ١٩٩٨، قد انخفض دون تقديرات وويل ستريت في الوضع الأسوأ بالنسبة لقيمة أجزاء «مايكروسوفت» بفعل قرار «جاكسون» بالانفصال. وفي أيار ٢٠٠٠، قدر «ديفيد ريديرمان» من «توماس ويسل بارتنرز» قيمة انقسام «مايكروسوفت» بخمسين أو خمس وخمسين دولار لكل سهم. وفي كانون الثاني عام ٢٠٠١، كانت

«مايكروسوفت» تتاجر في حدود منتصف الأربعين كقيمة منخفضة لسهمها. وفي نظر المستثمرين، كان ذلك كما لو أن احتكار «مايكروسوفت» قد تحطم، وانهارت قيمتها.

بالطبع، ووفق أي سيناريو تقريباً، فإن لـ «مايكروسوفت» ذيلاً طويلاً جداً من العائدات والنقد الذي سيبقيها بين الشركات الأكثر ربحاً في العالم لسنوات عدة قادمة. ومن المحتمل أن يكون «جيتس» الشخص الأخير غير الراضي عن سعر الحصة المنخفض، والذي يسهل بشكل مادي توظيف مواهب جديدة مع وعود جديدة بقدر عالٍ جديد محتمل لاختياراتهم. لكن في كل مرحلة من القصة، من جزء القصة في قناة الهود في صيف عام ١٩٩٧، خلال رد الدعوى المقاومة للتروستات في أيار عام ١٩٩٨ وقرار الانقسام بعد سنتين، وكل الطريق إلى النمو المتوقف والسهم المتدهور لعام ٢٠٠٠، فقد كانت الحكمة التقليدية، وحكمتي الخاصة، بأن الأمور لا يمكن أبداً أن تصل إلى هذا الحد أو تسوء بهذا الشكل في «مايكروسوفت».

وقد يكون سيناريو الحالة الأسوأ التي تم تجاوزها أفضل ما حدث لـ «جيتس». فقد استطاع التخلص من عبء احتكار «ويندوز» ولوم الحكومة على تعطيل أرباح «مايكروسوفت». كما استطاع أن يجهز المصنع مرة أخرى بالأدوات، وتنظيم «مايكروسوفت» لمنافسة مفتوحة واسعة بناءً على استحقاقاتها لتتولى القيادة بخطة عمل جديدة للإنترنت. واستطاع أن يصنع إشارة عظيمة للقيادة الثورية. وأن ينهي الكابوس القانوني الطويل ويحرر ابتكار «مايكروسوفت» الخاص وهواها.

وهو حر.

يعمل كل عضو من دائرة «مايكروسوفت» الضيقة كإسقاط لجزء معين من شخصية «جيتس». وفي الفرق التاريخية الواسعة، كان «براد سيلفربرغ» الشخص الذي مثل رؤية «مايكروسوفت» المثالية لذاتها. وبالتأكيد، فقد كان يطوق نفسه في غطاء الإنترنت ربما أكثر مما كان مبرراً في التسجيل. وعلى الرغم من ذلك، اقترب كمدافع عن خطة عمل الإنترنت الجديدة والعلاقة المربوطة بشكل حر أكثر بين المتصفح و«ويندوز» بدقيقة مختصرة بـ «مايكروسوفت» إلى النظام الشائع من الأسطح البينية المفتوحة.

فـ «سيلفربرغ» هو بطل خارق نموذجياً. بإمكانه ان يكون مزاجياً، متكافئاً، ومغروراً. فقد كان صامتاً بشكل غريب أثناء الإجراءات القانونية. فبحسب المعاني القانونية لقانون «شيرمان» المقاوم للتروستات، إذا وجد «جاكسون» ربط «مايكروسوفت» الفني المحكم لمستكشف إنترنت و «ويندوز» معاً لـ «صيانة الاحتكار»، وهي إستراتيجية «سيلفربرغ» لاستخدام «ويندوز» بهدف دفع مستكشف إنترنت كخطة زبون جديدة لعصر الإنترنت تمثل شكلاً من «توسيع الاحتكار». فقد كان جيشه في قسم أدوات وخطة عمل إنترنت، في النهاية هو الفريق الذي خاض وكسب حرب المتصفح. وكان فريق التسويق التابع له قد أنجز العقود شبه الخاصة مع مزودي المحتوى وحق الدخول للإنترنت. كما نفذت فرق التطوير تحت إشرافه نفذت الإستراتيجيات لمنع الأسطح البينية البديلة من «نيتسكيب» و «سان» من الحلول محل الأسطح الخاصة لـ «مايكروسوفت». إذ كانت «مايكروسوفت» قد تجنبت العمل المقاوم للتروستات لو كانت قد تبنت إستراتيجية «سيلفربرغ». وبالفعل،

فـقـد أدرك «سـيلفـربـرغ» حـتـى بأنه من الممكن أن تكون الاضطـرابات القانونية قد ساءت أكثر من ذلك.

ففـي كل ملحـمـة بطوليـة، ينبـغي علـى البطل أن يفنى، حـتى لو مـثل الدعـوة الأعلى الخـاصـة بـالامـبـراطورية. فـبـعـد اتفـاقـه غيـر المسـتقـر للحفـاظ على فريق المتصفح في كانون الثـاني عام ١٩٩٨، بقي اسـمه يرد في كشـف الأجور في «مايكروسـوفت» كمسـتشـار يعمل في أوقات جزئية لسنتين تقـريبـاً. وقـد اسـتـمـتع بتـجـربة التـزحلق علـى الجليـد من طائرة الهليكوبتـر وقـيادة سـيـارته الجـيـب فـوق ألواح الغـرانيت في تلال جبـال سيررا. كما أحب تخطيط منزل عطلته في جاكسون هول، ويومينغ. وفي ربيع عام ٢٠٠٠، كان مستعداً للعودة إلى العمل، وإن لم يكن سيعمل كامل الوقت. ومع «جون لودوينغ» وستة خبـراء آخرين في «مايكروسوفت»، فقد اشتـرك عدة خـريجين من المجـازفـات اللاسلكيـة لـ «كريـج مككو Craig McCaw» لتشكيل شـركة تشـغيل، وهـي شـركة ملكية لتشغيـلات الإنتـرنت اللاسلكية. من ثم قامت الشركة بتمويل شـركات مثل «أفوغادرو Avoga-dro»، وهـي شــركـات تجـارية تخـتـص بتـشـغـيـلات أجـهـزة الحـاسـوب اللاسلكيـة أسسهـا «توماس ريـردون، وهو الشخص المفعم بالنشـاط الذي وظف أكثر من ستة خبراء من جهد الإنترنت في «مايكروسوفت».

وكـرجل أعـمـال، فـقـد حـاول «جـيـتس» أن يـتـجنب مـعـاداة الشـركـة السـابقة التـي وظفته. حيث يمكن فهم الانتقـاد اللبق حتـى باعتبـاره ينم عن عدم الإخـلاص. فقد كان لديه عدة أصدقـاء لا يزالون في الشـركة وحـافظ على عـلاقـة جـيـدة مع «بولمر». لـكنه لم يسـتـغـرق وقـتـاً طويلاً

للتفكير. وفي كانون الثاني ٢٠٠١، استأجر شريطاً لفيلم جلاديتر «Gladiator» وفي الفيلم ينزل «ماكسيماس»، الجنرال العام، من قبل الإمبراطور «ماركوس أورليوس» لاسترجاع مجد روما واستعادة الجمهورية. فتجنب «كومودوس»، وهو الابن الحسود للإمبراطور، الذي استأنف السلطة على العرش وأمر بقتل زوجة وولد «ماكسيماس». وكما يقول ملخص الفيلم في الموقع الالكتروني للفيلم «تعلم ماكسيماس بأنَّ القوة الوحيدة الأقوى من قوة الإمبراطور هي إرادة الشعب. فهو يعلم بأنه يستطيع الانتقام عندما يصبح البطل الأعظم في الإمبراطورية بكاملها».

لقد كان لرؤية «ماكسيماس» كمثال أعظم لروما صدى بالنسبة لـ «سيلفربرغ». فعندما انتهى الفيلم أرسل بريداً إلكترونياً متحدثاً بإيجاز عن رحلته الخاصة.

فقد كتب لي «في مسيرتي الصغيرة الخاصة التي حفزتني من خلال «ويندوز ٩٥» ومن ثم الإنترنت كانت هناك رؤية مثالية أعظم لـ «مايكروسوفت». وكان الحافز الكبير لقسم أدوات وخطة عمل الإنترنت فرصة لإعادة ابتكار «مايكروسوفت» لتتولى القيادة بأسلوب أكثر ملائمة للسياسة. إذ تستطيع «مايكروسوفت» الأكثر مثالية الصناعة بأسلوب واثق وأكثر لباقة».

ولقد كان من المحتمل أكثر أن يشهد «جيتس» الارتفاع المذهل والسقوط الشديد الانحدار لـ «مايكروسوفت» كلعبة فيديو، وربما عصر الإمبراطوريات، وهو أحد ألقاب الشركة الأكثر شعبية. وبدأ سيناريو اللعبة: «أنت الروح المرشدة للقبيلة .. هدفك هو بناء قبيلتك الخاصة في حضارة قوية تستطيع المنافسة من أجل الهيمنة العالمية»..

إن حماس «جيتس» لألعاب الإستراتيجية هذه صادق. فهو يحن إلى الأيام الأولى لـ «مايكروسوفت»، عندما عندما كان يعتقد وحده بأن برامج الحاسوب المجردة تستطيع تأسيس قيمة دائمة.

ولقد أخبرني «جيتس» في مقابلتنا «يدعي الناس بأنهم اكتشفوا أنك تستطيع ابتكار خطة عمل لبرامج الحاسوب وقد يحمل هذا قيمة اقتصادية. حسناً، انتظر لحظة. كل ما تفعله هو تدوين ما نفعل. هل تعتقد بأنك اكتشفتها. نحن نعلم هذا، وقد قمنا به».

إن فرص الوصول إلى كتلة حرجة وحلقات مردود إيجابية كبيرة، على حد قول «جيتس» بحزن: «قليلة جداً جداً. وعندما تحدث، تكون فرصاً رائعة».

لقد كان رد الفعل السلبي قابلاً للتنبؤ بشكل كامل، على حد قول «جيتس». وكان يعود لكل شركات التكنولوجيا المثيرة للدهشة والتي كانت قد عوقبت مؤخراً من قبل وول ستريت، ولكن كان من الواضح بأنه يعني «مايكروسوفت». «تصرفت الصحافة وكأن كل هذه الشركات قد اكتشفت ينبوع الشباب، وبأن النمو والأرباح والتطورات الخارقة لم تكن لتنتهي». وفي اندفاعهم لفهم ذلك النمو، نسب الصحفيون حكمة عظيمة لقادة التكنولوجيا. ويهزأ «جيتس»، «ربما يعلمون الأجوبة أكثر من تنفيذ التكنولوجيا. وربما يعلمون كل شيء عن الإدارة. وقد كانت تلك طريقة العصر الجديد في التنظيم. انظر إلى شركات التكنولوجيا هذه، لا بد أنهم يعرفون كل شيء. هذه الشركات لا تخطئ أبداً. فهم لايتخذون خطوات خاطئة. كما يزداد نموهم باستمرار».

«إذا وضعت الشريط عالياً بشكل كاف، فعندها سوف تكون مستعداً لكتابة قصتك التالية. وهي «من يعتقد هؤلاء الشبان أنفسهم. فنقول: كانوا لا يصدقون ولكنهم الآن رائعين».

ولقد كانت المفاجأة بأن بعض الشركات تعامل بالفعل بذكاء كافٍ مع التوقعات الهائلة، قوانين الأرقام الكبيرة التي أبطأت بشكل حتمي نسب النمو على المدى الطويل، والحاجة للحفاظ على بعض الموجودات ورمي موجودات أخرى بغية الحفاظ على تقدم الشركة.

قال: «جيتس» بسخرية شديدة: «ما هذا السقوط الرهيب من اللياقة لتصنع الشركة PCS طاولة. والجيل التالي من الأسطح البينية للمستخدم. وتحسين الإنتاجية لبليون شخص تقريباً. إنه لأمر مضجر».

«ما الذي يصنع حقاً برامج الحاسوب العظيمة؟ أخبرني عن شركة التشغيل التي أنجزت ما ينبغي لصنع برامج حاسوب أفضل مما هي عليه اليوم بشكل مثير».

«هذا يحدث هنا»

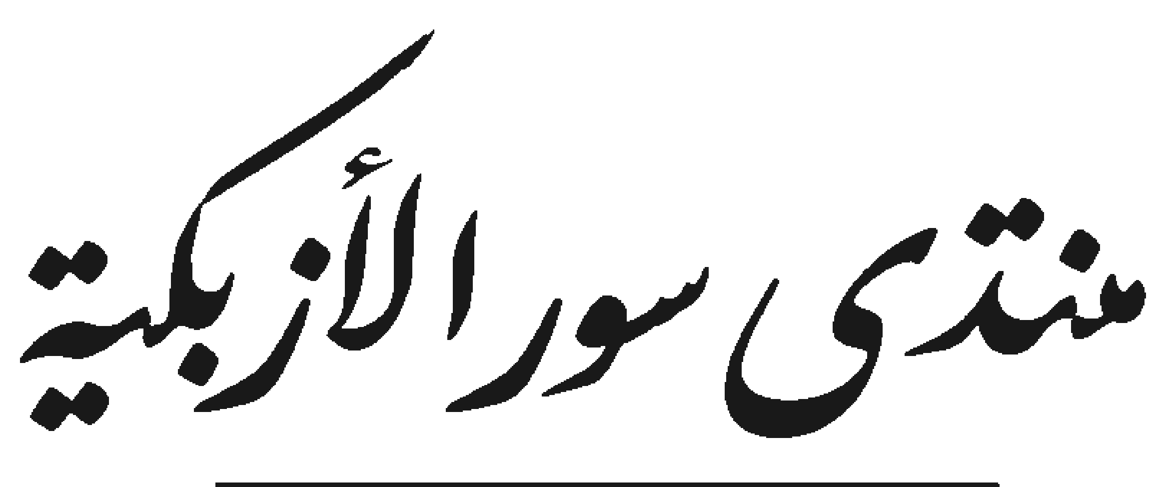
لقد كان «جيتس» طالباً في قسم التاريخ. ولقد استنتج «أرنولد توينبي»، عالم التاريخ الانكليزي، في مجلده الثاني عشر عن دراسة في التاريخ، بأن الحضارات حافظت على سيطرتها طالما كانت تتولى قيادتها نخبة مبدعة تستجيب بنجاح للتحديات. وعندما تتضاءل القدرة على الإبداع لدى قادتها، تنحدر الحضارات في حالة جمود، وتعاني من استبداد الأقليات الطاغية. لكن لم يكن من المتعذر القضاء على عنصر الضعف. فقد ينهض القادة مرة ثانية للاستجابة بنجاح للتحديات الجديدة.

وقد انتقد «توينبي» بسبب إعطائه قيمه كبيرة للأساطير والكنايات كما في الحقائق الحقيقية. وفي وضع «جيتس»، فليس هناك حقائق واقعية لكتابة المجلد الأخير بناء عليها. ولم يكن حتى من الواضح فيما لو كان سينهض لتحدي التغيير، أو الدفاع مرة أخرى. فربما يحصل العكس.

كما لم يبح «جيتس» بما في سريرته بشكل عام عن عذابه الخاص عندما يسأم من وزن التوقعات وألم الهجوم الصارم. ولم يكن أيضاً يتخلص من انفعالاته، أو يظهر أي إحساس بما تعلمه، ولا حتى أي دلالة على تحرك أي «جزء هام» لتغيير تفكيره بشكل مادي. كما أنه لم يعترف بأخطائه، حتى أنه لم يرو قصة «مايكروسوفت».

*إذاً سينبغي على الكناية أن تعمل....*

*فأنا أقول بأنه تقدم إلى القمر....*


منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET